



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Setor de Tecnologia

Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos

Departamento de Engenharia de Produção

GESTÃO DE COMPRAS

ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE MELHORIA NA PARTICIPAÇÃO EM
PROCESSO LICITATÓRIO BRASILEIRO DE EMPRESA DO SETOR PRIVADA DO
SEGUIMENTO COMERCIAL

CURITIBA

2014

MARCO PÓLO MAFRA STRAIT

GESTÃO DE COMPRAS

ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE MELHORIA NA PARTICIPAÇÃO EM
PROCESSO LICITATÓRIO BRASILEIRO DE EMPRESA DO SETOR PRIVADA DO
SEGUIMENTO COMERCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Suprimentos, do Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, da Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Adriana de Paula L. Santos Dra.

CURITIBA

2014

RESUMO

Os processos licitatórios são executados pela Administração Pública em suas esferas municipal, estadual e federal para aquisição de materiais, bens e serviços através da seleção de fornecedores externos. Para nortear o que se almeja adquirir ou contratar. Os critérios são estabelecidos no edital de licitação. Esta monografia teve como objetivo, o estudo de caso, demonstrar que através da elaboração eficiente de um planejamento estratégico, sendo elaborados dez passos de procedimentos, os quais propõem uma organização de estruturada de condução à participação a processos licitatórios. As metodologias usadas foram às pesquisas: aplicada, qualitativa e descritiva, objetivando aplicações práticas e dirigidas as soluções dos problemas, propondo métodos e maneiras para alcançar avanço do desempenho das atividades envolvidas no processo licitatório. Estes procedimentos foram sugeridos em dez passos, quando aplicados resultaram no cumprimento dos prazos com mais agilidades, tomadas de decisões mais assertivas e facilidade na execução das tarefas para a participação aos certames, atendendo os preceitos legais que regem os atos da Administração Pública. As compras públicas devem primar pela eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e sustentabilidade além dos princípios legais que a norteiam. Isto se torna possível através da busca constante de parâmetros que possibilitem atingir estes objetivos, como a adoção de padronizações, e demais instrumentos normativos na elaboração de termos de referência.

Palavras-Chave: Administração Pública. Eficiente. Licitações. Parâmetros.

ABSTRACT

The bidding processes are run by the public authorities in their local, state and federal levels for the acquisition of materials, goods and services over the selection of external suppliers. To guide what we aim to purchase or hire. The criteria are set in the bidding documents. This monograph aims, the case study demonstrate that through efficient preparation of a strategic plan, being developed ten steps of procedures which offer a structured organization driving the participation the bidding process. The methodologies used were the research: applied, qualitative and descriptive, aiming at practical applications and targeted solutions to problems, proposing methods and ways to achieve performance advancement of the activities involved in the bidding process. These procedures have been suggested, when applied resulted in meeting deadlines with more agility, more assertive decisions taken and ease in performing the tasks for participation to fairs, given the legal principles governing the actions of the Public Administration. Public procurement should strive for efficiency, effectiveness, responsiveness, quality and sustainability beyond the legal principles that guide. This is made possible through constant search parameters that allow achieve these goals, as the adoption of standardization, and other normative instruments in the preparation of terms of reference.

Keywords: Public Administration. Efficient. Bids. Parameters.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICATIVA	3
1.3.1 A LICITAÇÃO NO ÂMBITO FEDERAL	4
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 OBJETIVO GERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2 A LICITAÇÃO	8
2.1 CONCEITOS DE LICITAÇÃO	12
2.2 FUNDAMENTOS DA LICITAÇÃO	13
2.3 FUNDAMENTOS LEGAIS DA LICITAÇÃO	15
2.4 MODALIDADES DE LICITAÇÃO	16
2.5 COMISSÃO DE LICITAÇÃO	18
2.6 RESPONSÁVEIS PELA LICITAÇÃO	18
2.7 PROCEDIMENTOS DA LICITAÇÃO	19
2.7.1 FASE INTERNA	19
2.7.2 FASE EXTERNA	21
3 MÉTODO DE PESQUISA	26
3.1 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS	26
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4 RESULTADOS	29
4.1 PROCESSO DE LICITAÇÃO ATUAL	31
5 PROPOSTA	35
5.1 PLANEJAR	38
5.1.1 PROFESSIONAL DE LICITAÇÃO	38
5.1.2 ENTRADA DE INFORMAÇÃO	39
5.1.3 DEFINIÇÃO DE ÁREA OPERACIONAL	40
5.1.4 COLETAR DADOS	40
5.1.5 INTEGRAÇÃO	40

5.1.6 ANÁLISE DE DADOS.....	41
5.1.7 ANÁLISE DE RISCOS.....	43
5.1.8 IMPLEMENTAÇÃO AÇÕES.....	44
5.1.9 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E GERAR RELATÓRIO.....	44
5.1.10 MONITORAMENTO.....	45
6 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	49

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Hoje em dia as empresas enfrentam um mercado consumidor cada vez mais exigente e concorrido, com produtos e serviços de melhor qualidade e menores custos. Desta forma, as organizações enfrentam uma verdadeira maratona para conquistar o mercado consumidor e obter maior participação no mercado, “*market share*”¹. Devido a este cenário, atualmente as empresas descobriram uma oportunidade de melhorar suas vendas, e conquistar mais cotas no mercado proposto, “*market share*”, através de participações aos processos licitatórios, ou seja vendas para as esferas governamentais. Todavia o processo licitatório nada mais é que um conjunto de processos e procedimentos administrativos para compra (venda) de bens ou serviços, que serão contratados pelos governos federal, estadual e municipal. Anteriormente esta forma de venda aos governos era visto como um processo complexo e burocrático, principalmente em se tratar de compras da administração pública, devido à falta de estruturação e padronização das informações. Contudo fornecer para o governo, representa um bom negócio, porem, é importante conhecer as oportunidades e os procedimentos necessários, e como participar de concorrências, os princípios que regem as compras públicas e as modalidades nas esferas municipal, estadual e federal.

Com a globalização e a integração do mercado, surgem centenas de ofertas inovadoras assim como informações para cada tipo ou modelo de produto e serviço. Sendo assim as organizações devem buscar permanentemente a simultaneidade das mudanças, sejam elas dos lançamentos de novos produtos ou a busca de novas práticas comerciais, assim como o refinamento do sistema de gerenciamento da cadeia de suprimento e logística empresarial, e da administração da produção e outros processos necessários envolvidos em todas as esferas produtivas e comerciais. As mudanças transformam as empresas, e os resultados são as consequências dos esforços para identificar as características que venham

¹ *Market Share*: Tradução - Cota de mercado; nesse sentido quer dizer participação de mercado.

diferenciar os seus produtos e/ou serviços de seus concorrentes já existentes. Para atingir o sucesso, as empresas devem possuir os melhores recursos financeiros, rh, produção, logística, e a sincronia com os clientes e colaboradores “*Stakeholders*”², assim como também devem estar aliados à eficiência das novas tecnologias.

Tecnologia, de maneira geral entende-se que seja um conjunto de processos, métodos, meios ou instrumentos, a fim de solucionar determinados problemas, ou mesmo facilitar a execução de algum tipo de processo, “*Ciência cujo objeto é a aplicação do conhecimento técnico e científico para fins industriais e comerciais*” (significado de tecnologia. www.significados.com.br, 2014).

Neste contexto, foi escolhido o tema licitação para investigar possíveis melhorias visando aumentar a eficácia e qualidade do processo. A licitação representa um conjunto de atos vinculados que visa a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, e consequentemente, quem vai contratar como o poder público ou privado (MOTTA, 2005). Contudo, pode-se dizer que é relativamente simples o histórico da necessidade do poder público ou privado estabelecer parceria empresarial a fim de resolver determinado problema que vai da compra de materiais de escritório até grandes projetos de edificação como, construção de prédios públicos ou moradias populares, atualização da frota de veículos leves, médios, pesados e outros.

Utilizando-se destas relações, o governo deve comprar e contratar serviços segundo a lei, pois a licitação é um processo formal onde a competição entre os interessados é o papel fundamental, sendo um conjunto de atos vinculados que visa selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, e consequentemente, quem vai contratar como o poder público, segundo a citação a seguir.

“Licitação, no ordenamento brasileiro, é o processo administrativo em que a sucessão de fases e atos leva à indicação de quem vai celebrar contrato com a administração. Visa, portanto, a selecionar quem vai contratar com a administração, por oferecer proposta mais vantajosa ao interesse público ou privado. A decisão final do procedimento licitatório aponta o futuro contrato” (MEDAUAR, 2001, p. 212-2013).

² *Stakeholders*: Tradução - Aquelas pessoas, governos, instituições, agências, investidores e outros tipos de interessados que têm o direito ou parte no projeto e seus resultados (Disponível em: <http://www.teclasap.com.br/como-traduzir-stakeholder/>. Acesso 01/10/2014).

1.2 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA

Uma proposta de melhoria na participação em processo licitatório brasileiro de empresa do setor privada do seguimento comercial.

Como estruturar uma proposta para melhoria na participação em processo licitatório a fim de torná-lo mais ágil e eficaz?

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para este estudo de caso se deve à proposta para melhoria na participação em processo licitatório de uma empresa privada do setor comercial brasileiro. A empresa escolhida não possui uma estruturação ou planejamento para participação de negociações públicas. Segundo MENEZES (2003), quando concorremos num mercado que exige permanentes evoluções em nossos produtos, cada vez que fazemos uma alteração neles, teremos aí um processo a ser desenvolvido e que precisa ser bem controlado para que seu lançamento no mercado não atrase e a empresa não prejudique sua fatia de mercado. Em outras ocasiões, desenvolvemos produtos ou soluções totalmente novas. Ter um planejamento orientado na criação, no desenvolvimento e em todas as fases intermediárias de validação facilita o lançamento desses produtos de modo mais controlado. Um dos grandes desafios que temos hoje é o de trabalharmos, mantendo o escopo do processo, com limitações de prazo, recursos, e mantermos ou a melhorarmos a qualidade do produto, isto para que o cliente esteja satisfeito, isto é, o balanceamento de todas as arestas do bom relacionamento com o cliente. O trabalho controlado, que busca atingir determinados resultados previamente estabelecidos, é cada vez mais necessário nas instituições, sejam elas públicas ou privadas. Nessas condições, devemos considerar a possibilidade de planejar nossos trabalhos como se fossem projetos para que possamos exercer um maior e melhor controle sobre seu andamento e resultados.

1.3.1 A LICITAÇÃO NO ÂMBITO FEDERAL

Segundo o Ministério do Planejamento, as informações descritas a seguir demonstram nas tabelas e gráficos, o desempenho das contratações públicas no período de janeiro a julho de 2014, juntamente com o histórico das compras entre os anos de 2008 e 2013. Para os anos anteriores, foram considerados os períodos de janeiro a dezembro. As informações contidas na tabela 01 demonstram todas as modalidades de aquisições e restringem-se ao âmbito da administração direta, autárquica e fundacional, ligada ao órgão de Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SISG). Para efeito informações em forma estatística, entre os meses de janeiro e julho de 2014, as compras governamentais movimentaram 98,6 mil processos, na aquisição de bens e serviços, levando-se em consideração todas as modalidades de contratação.

Modalidade	Processo de Compra						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ¹
Concorrência	711	1.319	934	1.086	1.314	1.062	235
Concorrência Internacional	50	44	105	51	40	40	11
Concurso	8	16	16	11	16	11	15
Convite	4.957	1.499	961	621	452	318	110
Dispensa de Licitação	246.035	235.566	211.029	186.301	169.875	158.765	69.401
Inexigibilidade de Licitação	14.048	15.838	16.677	19.742	23.783	24.759	13.205
Pregão Eletrônico	30.865	33.700	33.696	32.357	34.747	36.956	15.308
Pregão Presencial	1.297	1.083	657	334	268	184	69
Tomada de Preço	1.641	1.636	1.334	1.170	1.307	1.073	326
Total	300.272	290.701	265.409	241.673	231.802	223.168	98.680

TABELA 01: QUANTIDADE DE COMPRAS PÚBLICAS
FONTE: ADAPTADO - COMPRASNET (2014).

A tabela 02 apresenta no período de janeiro e julho de 2014, que as compras governamentais movimentaram R\$ 30,4 bilhões nas aquisições de bens e serviços. Sempre, levando em consideração todas as modalidades de contratação.

Modalidade	Processo de Compra						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ¹
Concorrência	13.473.138.449,02	20.173.566.731,26	16.483.163.349,59	8.018.432.067,58	15.076.380.055,68	5.783.290.550,42	940.119.149,94
Concorrência Internacional	215.090.553,17	1.461.478.301,99	1.373.350.137,93	108.071.203,33	167.587.484,41	13.925.132,63	1.979.088,75
Concurso	547.612,67	1.596.704,28	3.956.606,85	1.133.576,82	3.069.792,20	3.776.916,07	14.102.833,46
Convite	239.812.963,52	101.512.860,79	85.610.014,47	41.348.623,23	26.647.417,75	16.658.999,40	4.307.105,42
Dispensa de Licitação	22.241.586.918,12	12.100.217.975,95	15.529.958.634,25	9.614.552.080,60	16.412.464.879,63	10.622.366.043,69	4.162.254.215,62
Inexigibilidade de Licitação	4.718.873.821,33	8.076.935.893,24	10.283.698.427,72	14.476.841.901,93	12.690.138.274,74	13.205.383.575,54	4.560.437.075,22
Pregão Eletrônico	30.269.563.220,80	30.546.782.198,02	38.113.881.530,47	30.989.471.909,61	40.000.560.251,63	46.082.535.791,33	20.377.138.708,78
Pregão Presencial	4.118.142.797,02	4.324.008.542,61	1.746.398.055,83	1.279.478.413,10	1.371.001.238,46	816.979.487,17	252.672.484,89
Tomada de Preço	1.095.852.331,06	965.638.914,29	741.248.636,19	582.088.261,11	602.947.172,54	444.126,80	112.282.478,81
Total	77.372.608.666,71	77.751.738.122,43	84.341.265.393,30	65.111.418.037,30	86.350.796.567,04	76.989.042.623,05	30.425.111.140,89

TABELA 02: VALOR DAS COMPRAS PÚBLICAS
FONTE: ADAPTADO - COMPRASNET (2014).

Em análise ao gráfico 01, no primeiro semestre de 2014, o pregão eletrônico representou 67% das compras da Administração Pública Federal.

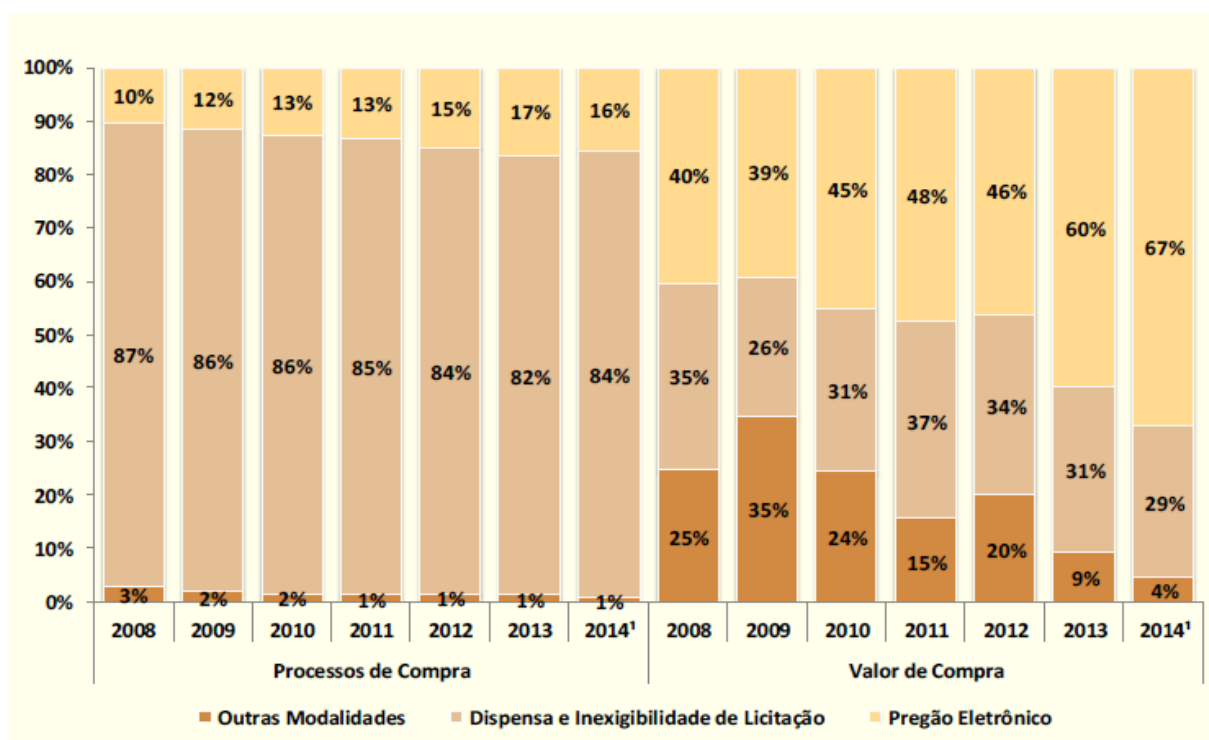


GRÁFICO 01: EVOLUÇÃO DO VALOR DAS COMPRAS PÚBLICAS
FONTE: COMPRASNET (2014)

Os dados da tabela 03, quando comparado às relações entre a quantidade de pregão eletrônico e valores da mesma modalidade, durante os períodos de 2013 e 2014 ressalta-se que as licitações realizadas reduziram, porém, se compararmos em valores monetários ocorreu aumento.

ANO	Quantidade de Pregões Eletrônicos	Valor dos Pregões Eletrônicos¹
2008	30.865	31.269.563.220,80
2009	33.700	30.546.782.198,02
2010	33.696	38.113.881.530,47
2011	32.357	30.989.471.909,61
2012	34.747	40.000.560.251,63
2013	36.956	46.082.535.791,33
2014¹	30.865	20.377.138.708,78

TABELA 03: EVOLUÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS POR PREGÃO ELETRÔNICO
 FONTE: ADAPTADO - COMPRASNET (2014).

A tabela 04 apresenta os valores das compras dos grupos de materiais mais adquiridos pela Administração Federal, no período do primeiro semestre de 2014. Foi constatado que na primeira posição, referem-se ao grupo equipamentos e artigos para uso médico, dentário e veterinário, o qual movimentou R\$ 5,6 bilhões. Na segunda posição refere-se ao grupo de veículos (geral), que movimentou um valor de compra de R\$ 2,3 bilhões.

Na apresentação deste cenário, e sua movimentações, é o foco que desperta o interesse na participação das licitações em todas as esferas. Motivando as empresa do segmento a buscar uma fatia neste nicho.

Grupos de Materiais	Valor Compra
Equipamentos e artigos para uso médico, dentário e veterinário.	5.608.563.046,58
Veículos	2.331.157.360,20
Equipamentos para processamento automático de dados	1.681.553.952,49
Equipamento para combate a incêndio regate e segurança	1.148.147.820,34
Subsistência	778.681.272,49
Mobiliário	593.797.350,30
Instrumento e equipamento de laboratório	484.612.184,76
Materiais para construção	412.546.516,75
Componentes de veículos	329.989.158,10
Utensílios de escritório e material de expediente	325.390.180,48
Outros Grupos	3.756.323.258,30
Total	17.450.762.100,79

TABELA 04: VALOR DAS COMPRAS DOS GRUPOS DE MATERIAIS MAIS ADQUIRIDOS
 FONTE: ADAPTADO - COMPRASNET (2014).

O gráfico 02 da Curva ABC, confirma as maiores compras, considerando todas as modalidades de aquisições. Em primeiro lugar, referem-se ao grupo equipamentos e artigos para uso médico, dentário e veterinário, que se equivale a

32,1% das compras de bens. Em segundo lugar ficou os veículos, equiparando a 13,4% das compras de bens.

Na descoberta deste cenário as organizações devem buscar alternativas para simultaneidade das mudanças, e aproveitar buscar novas práticas comerciais, em direção a multiplicar sua participação no mercado de sua segmentação. Pois a Administração Pública atualmente abre a oportunidade de aumentar e desenvolver novas estratégias para melhorar a participação, produtividade e economicidade da empresa frente sua participação em licitações públicas, tornando a empresa mais lucrativa.

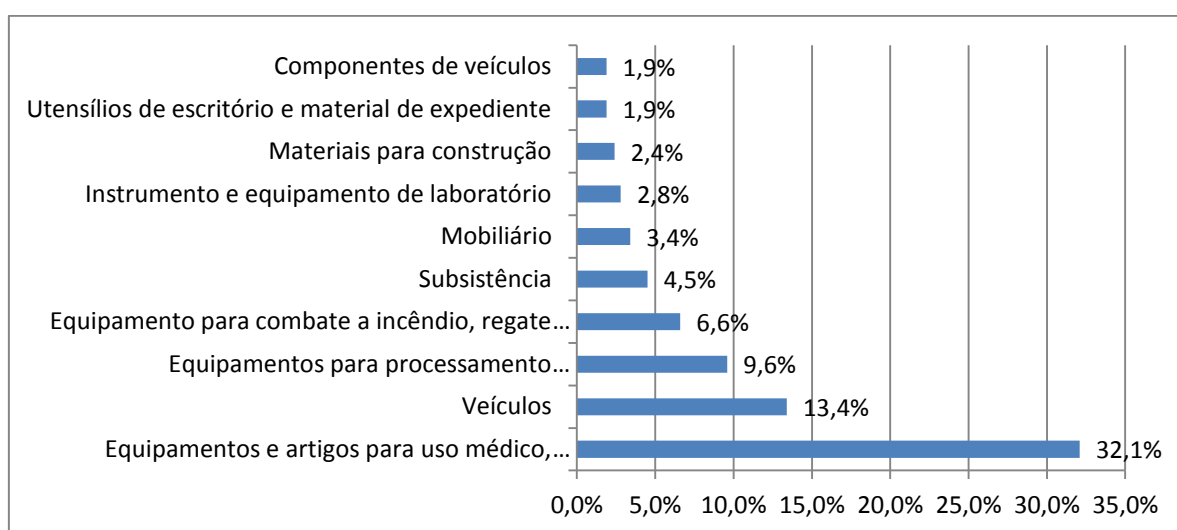


GRÁFICO 02: CURVA ABC DO VALOR DAS COMPRAS, POR GRUPOS DE MATERIAIS (%)
 FONTE: ADAPTADO - COMPRASNET (2014).

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi propor métodos que possam contribuir ao desenvolvimento e planejamento estratégico para a participação em processo licitatório, buscando balizar pessoas e recursos, nas variadas formas de participação ao processo licitatório.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Na busca do objetivo específico, essa monografia propôs uma estruturação do escopo, isto é, se refere aquilo que se pretende atingir para a melhoria da gestão na participação em processo licitatório, elaborando uma estrutura de procedimentos e passos na direção de criar uma padronização na participação de processos licitatórios da Administração Pública brasileira em todas as esferas. A proposta da adoção desta estrutura tem o âmbito de nortear um modelo de referências e procedimentos, como se fosse um guia de orientação, cuja importância reflita em ganho de tempo, volume e assertividade a participação aos processos licitatórios, de forma simples, padronizada e coerente.

Para atingir o objetivo principal deste trabalho, foram necessários alguns objetivos específicos a seguir.

- I. Entender o processo licitatório de forma mais profissional;
- II. Propor e implementar passos no intuito de ser modelo de referências e procedimentos estruturado, como se fosse um guia de orientação;
- III. Avaliação da implantação da metodologia e das ferramentas, apresentando uma análise crítica da utilização, cuja importância reflita em ganho de tempo, volume e assertividade a participação aos processos licitatórios, de forma simples, padronizada e coerente.

2. A LICITAÇÃO

Segundo Delano (1999), a história da licitação dar-se-á inicialmente na Europa no período da idade média, onde praticavam disputas de preços de forma a uma modalidade deveras curiosa. O povo da época institui um sistema apelidado de “*Vela e Prego*”, cujo processo apregoava a queima de uma vela, sendo no momento a qual vela apagava a obra (bem ou serviço), era passado ao construtor que ofereceu o menor valor para o Estado, conta a lenda...

Em relação à palavra “Licitação”, ela não tem haver com o termo licito, como todos pesam. Sua derivação tem proveniência do latim “*Licitazione*”, que significa

“Arrematar em Leilão”. Para Marcio Pestana (2013), a licitação é o procedimento administrativo formal para contratação de serviços ou aquisição de produtos pelos entes da Administração Pública direta ou indireta. A história de licitações no Brasil deu-se no período colonial, aproximadamente em 1.680. Onde foram criadas as “Juntas das Fazendas das Capitanias, e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro”, as quais eram jurisdicionadas³ a Portugal. O primeiro registro que se tem no Brasil sobre licitação ocorreu em 14 de maio de 1.862, sendo esta data referente ao decreto 2.926. O decreto regulamentou as contratações de antigos serviços prestados ao Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas.

Mais recentemente a Constituição de 1.988, o notório Tribunal de Contas da União (TCU), teve suas jurisdições e competências ampliadas, às quais representaram progressos nas institucionalizações à democratização da administração pública. Seus poderes auxiliam o Congresso Nacional, exercer as fiscalizações contábeis, financeiras, orçamentarias, operacionais e patrimoniais da União, assim como também das entidades da administração direta e indireta, em sua legalidade e legitimidade referente à economia e aplicações das receitas e renúncias. Sendo desta forma, qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada que utilize, gerencie e/ou administre bens e valores públicos pelos quais responda a União ou em seu nome, assuma as obrigações peculiares às quais tenham dever a prestar contas ao TCU. Hoje licitar está diretamente ligado a princípios da indisponibilidade e supremacia ao interesse público que são balizados a atividades estatais. Deve-se citar o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada “Pregão”, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências, cujo foi regulamentado pela lei 8.666, na data de 21 de junho de 1.993. A mesma sofreu alteração pelas leis 8.883/94 – 9.648/99 e 9.854/99, em vigor atualmente, que regulariza as licitações e contratos da administração pública. A lei determina as seguintes modalidades de certames; Convite – Leilão – Concurso – Tomada de Preço e Concorrência. Com a criação da lei 10.520, foi personalizada a implantação das modalidades de licitação “Pregão”, nas formas digital (eletrônico) e/ou presencial. Podemos afirmar desta forma, que o termo empregado até 1967 era

³ Jurisdicionadas: Poder atribuído a uma autoridade para fazer cumprir certas leis e punir quem as infrinja em determinada área.

concorrência pública, e após o Decreto-Lei sob o nº 2.300/1986, a qual foi à primeira legislação a tratar de forma isoladamente de licitações e contratos da Administração. Com a nova Constituição de 1988, art. 37, inc. XXI criou bases, nas quais mais tarde, em 21 de junho de 1993, assentou-se a Lei Federal nº 8.666, que instituiu o Estatuto das Licitações e Contratos Administrativos, (Fonte de pesquisa: E-PREGÕES. História do Pregão).

“O instituto da licitação assumiu grande importância atualmente, devido ao aumento na esfera de atuação da Administração Pública, por meio do desempenho de novas funções exigidas pela complexidade da vida moderna”. (DALLARI, 1992, p. 89).

A administração pública ou privada lançará mão da licitação cada vez que for comprar bens, contratar serviços, executar obras ou conceder a um terceiro o poder de, em seu nome, prestar algum tipo de serviço público, como é o caso das concessões.

“Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculados para Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos” (MEIRELLES, 2001 p. 256-257).

Pode-se afirmar que a licitação é um conjunto de atos vinculados que visa a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, e conseqüentemente, quem vai contratar como o poder público ou privado. A finalidade da licitação será sempre a obtenção de um objeto, nas melhores condições para a administração, podendo ser uma obra, serviço, compras, alienação, concessão, permissão ou locação, os quais poderão ser contratados com os particulares.

“O Tribunal de Contas da União entende que, a licitação objetiva garantir a observância do princípio constitucional da isonomia⁴ e a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2006, p.6).

⁴ Isonomia: vem do grego "iso", igual + "nomos", lei + "ía", abstrato e significa, literalmente, lei que igual, que estabelece a justiça mediante a igual de direitos a todos usando os mesmos critérios.

Licitar é a tentativa da Administração Pública, privada ou mista de encontrar, no mercado, a melhor opção de compra ou de contratação de serviços, obras, terceirização e outros, para atendimento de suas necessidades. Sempre buscará, no mercado, dentre as pessoas físicas e jurídicas “*stakeholders*”, que atendam as necessidades, com objetivo de alcançar a proposta mais vantajosa para a contratação. Os órgãos da administração direta e indireta do setor público na União, estados, municípios e Distrito Federal seguem a Lei das Licitações (8.666/93), além da Lei Geral. Licitação é o procedimento administrativo usado para escolher a proposta mais vantajosa na compra de produtos e serviços, com menor custo e melhor qualidade. Os critérios para escolha podem levar em conta melhor preço e melhor técnica ou a combinação de ambos.

O processo de compra nas organizações consiste na etapa de decisão para estabelecer “*a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos*”, conforme definição de Kotler (2000, p. 234). Dias e Costa (2000, p. 119) cita o termo “*compras*” nas organizações, como termo em ao desuso, sendo substituído pela expressão “*suprimentos*” ou pela palavra “*procurement*”⁵. Contudo, é um termo utilizado no ambiente mais industrial, o qual não tem leitura fluída dentro do ramo varejista. Compras sejam na indústria ou no varejo, para o autor cujo por definição fica como:

“Uma função administrativa, dentro da organização, responsável por coordenar um sistema de informação e controle capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessários à missão da organização, bens e serviços na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento e ao preço certo” (DIAS e COSTA, 2000, p. 119).

A função compras é considerada uma das atividades no processo da cadeia de suprimentos. Mesmo essa função sendo básicas, muitas decisões impactam diretamente os fluxos nos canais logísticos (BALLOU, 2006 p. 355). Os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da Administração Pública como um todo, visando o melhor atendimento as suas necessidades internas e externas. A estratégia de gestão da aquisição de materiais de uma empresa está diretamente ligada ao seu objeto, isto é, aos seus objetivos estatutários (SLACK –

⁵ Procurement: tradução – compras (atribuição à compra relativa à mercadoria).

2009). O processo licitatório é uma notória exigência legal para toda e qualquer tipo de aquisição de serviços ou materiais na Administração Pública. Conforme o Artigo 1º, Parágrafo Único da Lei 8.666/93.

“...subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A relevância do tema consiste no propósito de que a partir de procedimento licitatório a contratação de obras ou de serviços públicos, por necessidade da opção do Estado de, no tempo adequado, possa viabilizar a realização de obras e serviços com a esfera empresarial (pessoas jurídicas), isto é, com a iniciativa privada, na convicção de que o objeto da licitação será plenamente eficaz e eficiente, através de processo jurídico-contratual revelado no regime de associação ou parceria com o agente privado, tudo por conta de sua qualificação técnica, na condição de sócio ou acionista, no desempenho da atividade econômica específica da sociedade conforme os interesses dos parceiros público e privado.

A intenção do governo federal é buscar economia significativa nas aquisições públicas. Segundo levantamento feito pelo Ministério do Planejamento, a partir de dados do Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet), de acordo com o secretário Delfino Natal de Souza, a utilização do certame reduz custos operacionais dos processos de licitação, além de trazer mais transparência e isonomia pela publicação de todo o processo. *“Somente com o processo eletrônico na gestão das compras públicas é possível gerenciar adequadamente”*, disse, em relação ao ano de 2012.

2.1 CONCEITOS DE LICITAÇÃO

Pode-se afirmar que a licitação é um conjunto de atos vinculados que visa a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, e conseqüentemente, quem vai contratar como o poder público ou privado. A finalidade da licitação será sempre a obtenção de um objeto, nas melhores condições para a administração,

podendo ser uma obra, serviço, aquisição, alienação, concessão, permissão ou locação, os quais poderão serem contratados com os particulares.

Não se pode elaborar um conceito próprio para licitação, pois vários autores e suas doutrinas fomentam de forma peculiar o assunto, observando as citações abaixo.

“Licitação pode ser definida como um procedimento relativo ao modo de celebrar determinados contratos, cuja finalidade é a determinação da pessoa que ofereça à Administração condições mais vantajosas, após um convite a eventuais interessados para que formulem propostas, as quais serão submetidas a uma seleção” (SAYAGUES LASO, 1978, p. 9).

“Licitação, no ordenamento brasileiro, é processo administrativo em que a sucessão de fases e atos leva à indicação de quem vai celebrar contrato com a Administração. Visa, portanto, a selecionar quem vai contratar com a Administração, por oferecer proposta mais vantajosa ao interesse público. A decisão final do processo licitatório aponta o futuro contratado” (MEDAUAR, 1996, p. 205).

“Licitação é o procedimento administrativo destinado à escolha de pessoa a ser contratada pela Administração ou a ser beneficiada por ato administrativo singular, no qual são assegurados tanto o direito dos interessados à disputa como a seleção do beneficiário mais adequado ao interesse público” (SUNDFELD, 1994, p. 15).

“Licitação – em suma síntese – é um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados em com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas. Estriba-se na idéia de competição, a ser travada isonomicamente entre os que preenchem os atributos e aptidões necessários ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir” (MELLO, 2004, p. 483).

2.2 FUNDAMENTOS DA LICITAÇÃO

Trata-se do disposto no “*caput*”⁶ do consolidado artigo 37 da Constituição Federal, isto é, os princípios obedecidos pela Administração Direta e Indireta no Serviço Público Brasileiro. O fundamento da licitação esta sustentado por princípios, os quais são norteados por sistemas jurídicos, contudo, foi considerado sobre alguns deles de forma simples.

⁶ É um termo em latim que significa cabeça. Refere-se à cabeça do artigo de lei quando este contiver inciso e/ou parágrafos. É a parte inicial, ou seja, o enunciado primordial do artigo.

- O princípio da legalidade: como princípio geral previsto no art. 5º, II, da Constituição de 1988, segundo o qual *“ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer senão em virtude de lei”*, obriga a administração pública, quando da compra, obra, contratação de serviços ou alienação, a proceder de acordo com o que a Constituição Federal e Leis preveem. A não observação desse princípio terá como consequência a nulidade do processo licitatório.

- O princípio da isonomia: é assegurada a igualdade no tratamento a todos quantos venham participar do certame licitatório.

- O princípio da competitividade: garante a livre participação a todos, porém, essa liberdade de participação é relativa, não significando que qualquer empresa será admitida no processo licitatório. Por exemplo, não faz sentido uma empresa fabricante de remédios tencionar a participar de um processo de licitação, quando o objeto do certame seja compra de ônibus.

- O princípio da impessoalidade: para evitar a preferência por alguma empresa especificamente, cuja não observação implicaria prejuízo para a lisura do processo licitatório. Caso isso seja declarado, será decretação da nulidade do processo, desta forma no âmbito institucional, *“compliance”*⁷.

- O princípio da publicidade: que visa publicar, vincular ao diário oficial, tornar a futura licitação conhecida aos interessados e a sociedade em geral. Outra função desse princípio é garantir ao cidadão o acesso à documentação referente à licitação, bem como sua participação em audiências públicas, nas hipóteses previstas no art. 39, da Lei nº 8.666/93. Podemos citar como exemplo, a consultas as atas, para saber quais foram os participantes, lances e arrematante. Pois a licitação busca atender de forma coletiva o interesse público na escolha, assim como no julgamento da melhor proposta.

- O princípio da economicidade: administração pública deve saber definir quando, quanto, o que, e por que vai comprar, ou a opção locar ou terceirizar, auxiliando a aplicação dos recursos públicos com zelo e eficiência.

- Princípio da indisponibilidade: o interesse público ou privado, cujo obriga o administrador a buscar sempre a contratação mais vantajosa para a administração;

⁷ *Compliance*: é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o certame ou negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

- Princípio da igualdade dos administradores, do qual advém a obrigatoriedade de a administração tratar igualmente os administrados que estejam em igualdade de situação, ou seja, o administrador deve oferecer iguais oportunidades aos interessados em participar do certame.

2.3 FUNDAMENTOS LEGAIS DA LICITAÇÃO

De acordo com o artigo 22, inciso XXVII, da Constituição Federal, compete privativamente à União legislar sobre normas gerais da licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundamentais da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no artigo 37, inciso XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do artigo 173, § 1º, inciso III. Diante dessa previsão, a União editou a Lei nº 8.666/1993, que estabeleceu as normas gerais de licitação pública. Como os princípios que devem ser observados, situações em que a licitação é dispensável ou inexigível⁸, as modalidades e suas características, os critérios de julgamento, os limites contratuais, as alterações contratuais e as sanções administrativas. Além da Lei nº 8.666/1993, são normas legislativas aplicáveis a procedimento licitatório. A Lei nº 10.520/2002, que instituiu no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios a modalidade pregão. O Decreto Federal nº 3.555/2000, que aprovou o regulamento da modalidade pregão. O Decreto Federal nº 5.450/2005, que regulamenta o pregão na sua forma eletrônico. O Decreto Federal nº 5.504/2005, que estabelece a utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos e privados.

Baseando-se nos dispositivos constitucionais acima descritos, o Estado da Bahia (Lei Estadual nº 9.433/2005), do Paraná (Lei Estadual nº 15.608/2007) e de São Paulo (Lei Estadual nº 13,121/2008) editaram normas próprias às licitações e contratos, observando as normas gerais contidas na Lei Nacional. É importante lembrar que a Central Brasileira do Setor de Serviços (Cebrasse) ajuizou Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI 4116) no Supremo Tribunal Federal impugnando a Lei

⁸ Inexigível: não se pode exigir licitação quando há a impossibilidade de competição.

paulista 13.121/2008. Compete à União legislar sobre normas gerais de licitação, de acordo com a Carta Magna de 1988, a qual estabeleceu que a licitação é preceito constitucional, e que a regra é a obrigatoriedade da licitação. Segue seu conteúdo:

“XXVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III” (BRASIL. Constituição Federal de 1988. On line).

A Lei Federal nº 8.666/93, submete Estados, Municípios e o Distrito Federal ao dever de obediência a seus preceitos gerais sobre licitações e também lhes concede competência para legislar dentro da esfera concedida pelos dois diplomas legais, desde que não agridam os preceitos dali emanados.

“Estados e Municípios podem legislar sobre a matéria, observando as normas de cunho nacional e tratando do que for específico em suas licitações e contratações, segundo as peculiaridades locais” (MEIRELLES, 2001, p. 33).

Existem dois tipos de administração, a direta e a indireta:

- ✓ Administração direta: União, Estados, Distrito Federal e Municípios.
- ✓ Administração indireta: autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e os serviços sociais autônomos.

2.4 MODALIDADES DE LICITAÇÃO

A licitação é o gênero, que se subdivide nas seguintes modalidades: convite – leilão – concurso – tomada de preço, concorrência e pregão, nas suas formas presencial e eletrônica, pois a Lei de Licitação define as modalidades conforme a seguir:

Art. 22. (...)

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objetivo.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observando a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objetivo, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas de apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre qualquer interessado para venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, e/ou para alienação de bens imóveis prevista no artigo 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Decreto nº 3.555/2000:

Art. 2º Pregão é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escrita e lances verbais, independentemente do valor estimado da contratação. Ao contrário do que ocorre nas outras modalidades, no pregão a escolha da proposta é feita antes da análise da documentação, razão maior de sua celeridade. Há duas formas de realização de pregão, o pregão presencial em que é marcada uma data para que os fornecedores apresentem suas propostas e

sucessivamente, deem seus lances verbais e o pregão eletrônico que é realizado através do site. Ex. www.comprasnet.gov.br, www.licitacoes-e.com.br.

2.5 COMISSÃO DE LICITAÇÃO

A comissão é composta por, no mínimo três membros sendo pelo menos dois deles servidores qualificados, pertencentes ao quadro permanente do órgão da administração responsável pela licitação (artigo 51 da lei nº 8.666/1993).

O Decreto Federal nº 3.555/2000 estabelece que:

Art. 7º À autoridade competente, designada ao acordo com as atribuições previstas no regimento ou estatuto do órgão ou da entidade, cabe; (...)

II – designar o pregoeiro e os componentes o pregoeiro e os componentes da equipe de apoio; (...)

Parágrafo único. Somente poderá atuar como pregoeiro o servidor que tenha realizado capacitação específica para exercer a atribuição.

O Decreto Federal nº 5.450/2005 dispõe sobre o tema:

Art. 10. §1º A equipe de apoio deverá ser integrada, em sua maioria, por servidores ocupantes de cargo efetivo ou emprego da administração: pública, pertencentes, preferencialmente, ao quadro permanente do órgão ou entidade promotora da licitação.

2.6 RESPONSÁVEIS PELA LICITAÇÃO

A Comissão de Licitação (modalidades tradicionais) pode ser permanente (período máximo de um ano) ou especial. É composta por, no mínimo, 03 membros (02 servidores do quadro permanente). Renovação para o ano subsequente: é permitida a recondução parcial dos membros. Na modalidade pregão, será designado um pregoeiro e uma equipe e apoio, escolhidos entre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação. A comissão pode, em qualquer fase da

licitação, promover diligências destinadas a esclarecer ou a complementar a instrução do processo.

2.7 PROCEDIMENTOS DA LICITAÇÃO

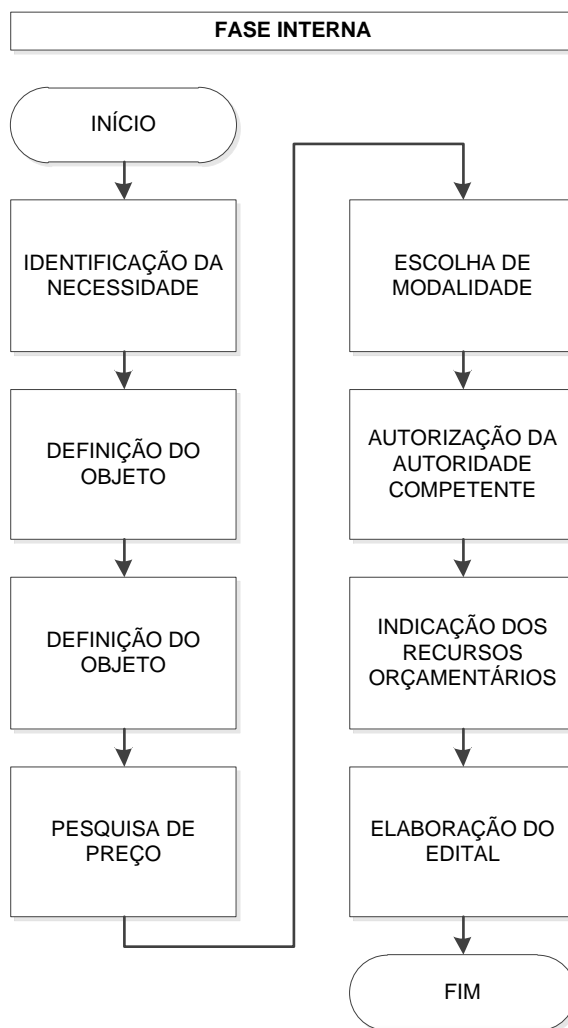
O procedimento da licitação será iniciado com a abertura do processo administrativo, no órgão interessado devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização da autoridade competente e a justificativa para aquisição do bem, serviço e/ou outros, indicando o seu objetivo e o recurso para efetivação da despesa. Este processo desenvolve uma sequência lógica de atos, iniciando a partir da identificação da necessidade pública a ser satisfeita. Tudo começa com o adequado planejamento e termina com a assinatura do contrato ou a emissão de documento correspondente. Pode-se dividir a licitação em duas fases: Fase Interna e Fase Externa.

2.7.1 FASE INTERNA

As principais atividades que compreendem estas fases:

a) Fase interna:

- Identificação da necessidade;
- Definição do objeto;
- Pesquisa de preço;
- Escolha da modalidade;
- Autorização da autoridade competente;
- Indicação dos recursos orçamentários;
- Elaboração do edital.



FLUXOGRAMA 01: ADAPTADO - PROCEDIMENTO DA LICITAÇÃO – FASE INTERNA
 FONTE: O AUTOR (2014).

Segundo Tribunal de Contas da União (2006, p. 52), apresenta a sequência de atos que compõem a fase interna da licitação. Solicitação expressa do setor requisitante interessado, com indicação da sua real necessidade.

a) Identificação da necessidade: solicitação expressa do setor requisitante interessado, com indicação da sua necessidade. Elaboração do projeto básico e quando for o caso, o executivo. Aprovação da autoridade competente para o início do processo licitatório, devidamente motivada e analisada sob a ótica da oportunidade, conveniência e relevância para o interesse público;

b) Definição do objeto: elaboração da especificação do objeto, de forma precisa, clara e sucinta, com base no projeto básico apresentado;

c) Pesquisa de preço: estimativa de valor da contratação, mediante comprovada pesquisa de mercado, também é possível estabelecer o preço estimado

da contratação, assim como o preço máximo. Diante do preço, é possível estabelecer a modalidade licitatória que será observada no certame;

d) Escolha da modalidade: definição da modalidade e do tipo de licitação a serem adotados;

e) Indicação dos recursos orçamentários: indicação dos recursos orçamentários para fazer face à despesa. Verificação da adequação orçamentária e financeira, em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal, quando for o caso;

f) Elaboração do edital: o edital é o ato pelo qual a administração divulga a abertura da licitação, fixando os requisitos para a participação, definindo o objeto e as condições do contrato, convidando os interessados a apresentarem propostas. É instrumento indispensável ao processamento da licitação e ao seu regular desenvolvimento. Sua natureza é regulamentar.

g) O princípio da vinculação ao instrumento convocatório, o edital deve ser exigente no que diz respeito à qualificação técnica e no que se refere aos requisitos mínimos a serem observados para classificação das propostas, desta forma o conteúdo do edital deve estar fundamentado no artigo 40 Lei 8.666/93.

“Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:”...

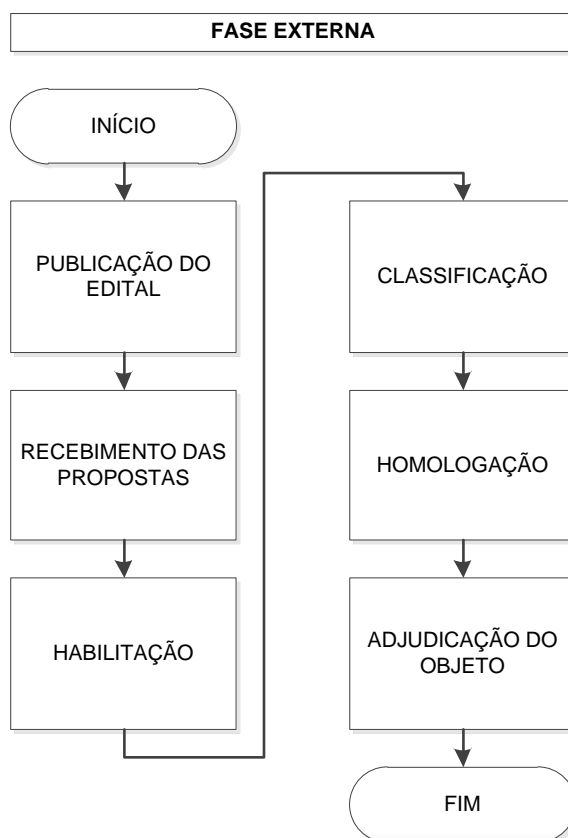
2.7.2 FASE EXTERNA

A fase externa, também chamada de preparatória, vai da elaboração do edital ou carta-convite e estende-se até a publicação do ato convocatório.

b) Fase externa:

- Publicação do edital;
- Recebimento das propostas;
- Habilitação;
- Classificação;

- Homologação;
- Adjudicação do objeto.



FLUXOGRAMA 02: ADAPTADO - PROCEDIMENTO DA LICITAÇÃO – FASE EXTERNA
 FONTE: O AUTOR (2014).

a) **Publicação do edital:** a publicação do edital segue as normas do artigo 21 da Lei nº 8.666/1993, que estabelece os prazos e o local para publicação do instrumento convocatório (Diário oficial da União, Diário Oficial do Estado ou Distrito Federal, Jornal de grande circulação no Estado e Jornal de grande circulação no Município, sites especializados da divulgação dos certames). A lei Estadual de Licitações estabelece os prazos e veículos de publicação do edital no artigo 31. Quanto ao pregão, a publicidade do edital é referida nos artigos 4º da Lei nº 10.520/2002, no artigo 11 do Decreto Federal nº 3.555/2000, e no artigo 17 do decreto Federal nº 5.450/2005.

b) **Recebimento das propostas:** no dia, hora e local designados, será realizada sessão pública para recebimento das propostas, devendo os interessados, ou seu representante, protocolarem seus envelopes até o início da sessão no Departamento de Protocolo. No momento do início da sessão devem identificar-se e,

comprovar a existência dos necessários poderes para formulação de propostas e para a prática de todos os demais atos inerentes ao certame.

c) **Habilitação:** nos moldes do artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, somente poderão ser exigidos os documentos referentes à qualificação técnica e econômica, requisitos indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. A habilitação permite a verificação, pela administração de um conjunto de aspectos que se prestarão a determinar, se o licitante tem ou não condições de bem executar o objeto licitado. O foco é analisar a pessoa licitante e suas condições para participação do certame licitatório, o qual deve estar compatibilizado com a complexidade do objetivo a ser contratado. Os requisitos para a habilitação estão previstos no artigo 27 da Lei nº 8.666/1993 e no artigo 73 da Lei Estadual nº 15.608/2007. Pode-se verificar abaixo:

i. **Habilitação jurídica:** credenciamento a participação será relativo a um representante legal se estiver legalmente constituído por instrumento de procuração público, da qual constem poderes específicos para formulação de propostas e para a prática de todos os demais atos inerentes ao certame, acompanhado da cópia da cédula de identidade do mesmo. Quando a empresa se fizer representar por diretor, sócio ou gerente, a capacidade de representação será verificada em face do próprio contrato ou estatuto social, acompanhado da cópia da cédula de identidade do mesmo. Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, inclusive a última alteração contratual, devidamente registrada, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documento de eleição dos seus administradores.

ii. **Regularidade fiscal:** prova de Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ. Prova de regularidade referente à Seguridade Social (CND), demonstrando o cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei. Prova de regularidade referente ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando o cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei. Prova de regularidade para com a Fazenda Federal, mediante apresentação de Certidão de Quitação de Tributos e Contribuições Federais, expedida pela Secretaria da Receita Federal do domicílio ou sede do proponente, e Certidão Negativa da Dívida Ativa da União, fornecida pela Procuradoria da Fazenda Nacional. Prova de regularidade para com a Fazenda Estadual, mediante apresentação de Certidão de Regularidade Fiscal expedida pela Secretaria de Estado da Fazenda, do domicílio ou sede do

proponente, ou outra equivalente, na forma da lei. Prova de regularidade para com a Fazenda Municipal, mediante apresentação de Certidão de Regularidade Fiscal, expedida pela Secretaria Municipal da Fazenda, do domicílio ou sede do proponente, ou outra equivalente, na forma da lei. Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT). Esta relação dos documentos que comprovam a regularidade fiscal encontra-se no artigo 29 da Lei nº 8.666/1993.

iii. Qualificação técnica: com base no artigo 30 da Lei de Licitação e Contratos esta o rol de documentos capazes de demonstrar a qualificação técnica, que nada mais é que aptidão técnica para executar o objeto definido no edital. Ou seja, comprovação do fornecimento de objeto compatível com as características do objeto da presente licitação, por meio de atestado de capacidade técnica, expedido por pessoa jurídica de direito público ou privado.

iv. Qualificação econômico-financeira: no artigo 31 da Lei nº 8.666/1993, verifica-se a documentação relativa à qualificação econômico-financeira, ou seja para análise das condições financeiras de suportar a execução do contrato e limitada à exigências de balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, que comprovem a boa situação financeira da empresa. Certidão negativa de falência ou concordata, expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica. Garantia nas mesmas modalidades e critérios previstos no “*caput*” e §1º do artigo 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação.

d) Classificação: a classificação da proposta obedece ao critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no presente edital. Examinada a proposta classificada em primeiro lugar, quanto ao objeto e valor, caberá ao pregoeiro decidir motivadamente a respeito da sua aceitabilidade. Encerrada a etapa competitiva e ordenadas as ofertas, o pregoeiro procederá à abertura do invólucro contendo os documentos de habilitação do licitante que apresentou a melhor proposta, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital. Para a classificação das propostas, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no presente edital. Examinada a proposta classificada em primeiro lugar, quanto ao objeto e valor, caberá ao pregoeiro decidir motivadamente a respeito da sua aceitabilidade.

Encerrada a etapa competitiva e ordenadas as ofertas, o pregoeiro procederá à abertura do invólucro contendo os documentos de habilitação do licitante que apresentou a melhor proposta, para verificação do atendimento das condições fixadas neste edital. Verificado o atendimento das exigências fixadas no edital, o licitante será declarado vencedor. Se a oferta não for aceitável ou se o licitante desatender às exigências habilitatórias, o pregoeiro examinará as ofertas subsequentes e a qualificação dos licitantes, na ordem de classificação, e assim sucessivamente, até a apuração de uma que atenda ao edital, sendo o respectivo licitante declarado vencedor. Declarado o vencedor, qualquer licitante poderá manifestar imediata e motivadamente a intenção de recorrer, quando lhe será concedido o prazo de 3 (três) dias para apresentação das razões do recurso, ficando os demais licitantes desde logo intimados para apresentar contrarrazões de recurso em igual número de dias, que começarão a correr do término do prazo do recorrente, sendo-lhes assegurada vista imediata dos autos, devendo ser protocolado e endereçado ao Departamento de Licitações.

e) Homologação: é equivalente à aprovação do procedimento. É precedida de exame dos atos pela autoridade competente, se ficar constatado algum vício de legalidade, anulará o procedimento ou determinará o saneamento, se cabível. Se o procedimento estiver em ordem, a autoridade competente procederá à homologação. A mesma autoridade pode por razão de interesse público devidamente demonstrado, revogar a licitação. A Lei nº 15.608/2007 trata da homologação no artigo 90.

f) Adjudicação do objeto: é o ato final do procedimento licitatório. Sendo o ato declaratório por meio do qual a administração, pela mesma autoridade competente para homologar, atribui ao vencedor o objeto da licitação.

Todos esses conteúdos sobre licitação são tratados com base na legislação aplicada às Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002. Lei do Estado do Paraná nº 15.608/2007 e Decretos Federais nº 3.555/2000 e nº 5.450/2005.

Desta forma foram apontado e ventilado de forma superficial, apenas alguns tópicos sobre o tema licitação. Pois o às leis que regem as licitações e contratações da administração pública são extensas, e o objetivo deste trabalho é propor uma melhoria para a gestão da participação em processo licitatório. O presente trabalho propõe à apresentação de uma proposta que, se adotada, trará grandes benefícios à área comercial da empresa privada, na racionalização dos seus procedimentos

licitatórios, visando economia de recursos e na melhoria da qualidade, e aumentando suas receitas na participação de licitação.

Atualmente o Governo é um grande comprador de mercadorias e serviços, nas suas três esferas, Federal, Estadual e Municipal. Desta forma, as empresas devem estar com os documentos em dia para e aptas a participação ao certame. É recomendável realizar cadastro no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), assim como em outros sistemas cadastrais regionais, para facilitar a verificação da regularidade da empresa na hora da licitação. Em busca de novas oportunidades a empresa precisa ficar atento ao Diário Oficial da União, estados e dos municípios, assim como aos sites de compras governamentais como o ComprasNet, Licitações-e do Banco do Brasil, pois nestes espaços são publicadas as licitações.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS

Seguem a seguir as classificações de pesquisas utilizadas e suas naturezas:

➤ **Pesquisa Aplicada:** objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. É realizada ou para determinar os possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica ou para definir novos métodos ou maneiras de alcançar um certo objetivo específico e pré-determinado.

➤ **Pesquisa Qualitativa:** chamada também de pesquisa exploratória, visa entender e interpretar comportamentos, atitudes e motivações que influenciam ou determinam a escolha. É utilizado tanto para aprofundar conhecimentos que já tenham sido quantificados, quanto para montar uma base de conhecimentos para posteriormente testá-los quantitativamente.

➤ **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas

padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex. pesquisas referentes à idade, sexo etc.

➤ **Estudo de Caso:** consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

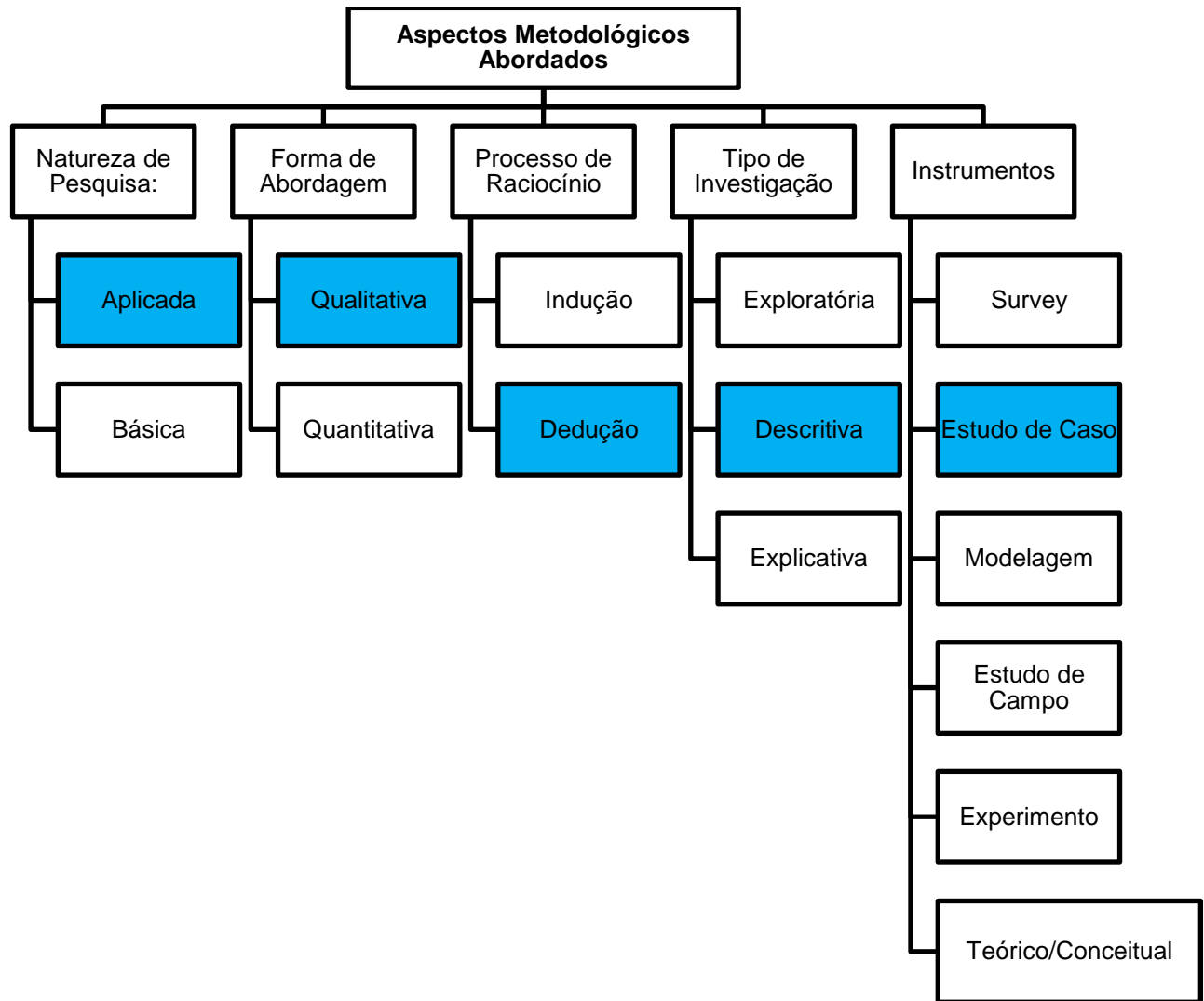
De acordo com GIL (1996), os objetivos da elaboração de um projeto de pesquisa é o de prover um conjunto de ações, que foram racional e sistemática a fim de descobrir soluções para um determinado problema.

Existem diversas formas para a classificação das pesquisas, foram a seguir apresentadas várias metodologias.

As pesquisas escolhidas para a metodologia deste trabalho foram:

- Pesquisa aplicada;
- Pesquisa qualitativa;
- Pesquisa descritiva;
- Estudo de caso.

A pesquisa quanto à natureza será de abordagem qualitativa, por ser voltada para a descoberta, a descrição aprofundada e a geração de explicações de determinada situação. Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que os dados coletados e analisados foram baseados em fatos ocorridos. Quanto aos procedimentos de investigação, a pesquisa tem o caráter de estudo de caso, uma vez que a maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A maior competitividade e o melhor preparo das licitantes quanto ao procedimento necessário para contratação administrativa aliada à necessidade da iniciativa privada de ter a Administração Pública como cliente, são condições que fazem com que os licitantes estejam mais preparados para enfrentar os certames licitatórios e toda burocracia neles contida. Por isso essa pesquisa tem a finalidade de desenvolver critérios de produtividade e economicidade para a empresa frente sua participação em licitações públicas de modo que ela torna-se cada vez mais eficiente. Para fácil visualização foi adaptado um fluxograma de processo seguir, para orientar a caracterização da pesquisa.



FLUXOGRAMA 03: CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA
 FONTE: ADAPTAÇÃO DE MIGUEL *et al.*, (2010).

O estudo de caso vem contribuir para compreendermos os processos organizacionais entre outros. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. O método é um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes, a pesquisa. Através dela o pesquisador pode formar opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações. A tendência do estudo de caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele Investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. É preciso que tenha diferentes visões teóricas acerca do assunto estudado, pois serão a base para orientar as discussões sobre determinado fenômeno constituem a orientação para discussões sobre a aceitação ou não das alternativas encontradas. Para isso é preciso que possuir uma amostra de várias evidências. Desta forma o autor adaptou uma estrutura para condução do estudo de caso conforme a figura a seguir.

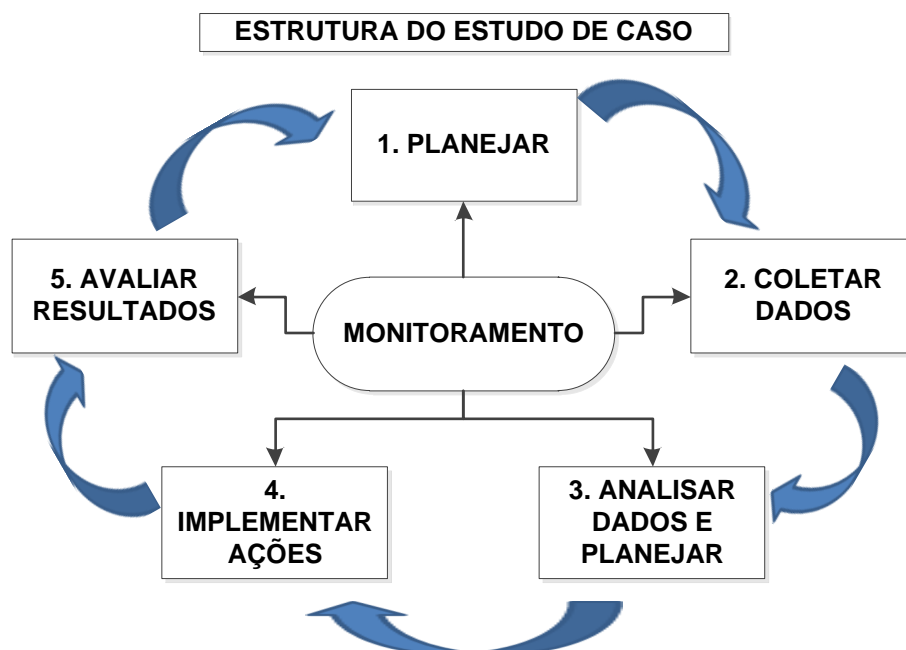


FIGURA 01: ESTRUTURA DE ESTUDO DE CASO
FONTE: ADAPTAÇÃO DE MIGUEL *et al.*, (2010).

4. RESULTADOS

A empresa escolhida para pesquisa atua na segmentação comercial de vendas por atacado de ônibus e micro-ônibus novos e usados e seus agregados. A empresa é uma concessionária autorizada dos veículos de marca líder nacional e internacional, possui uma linha completa de micro-ônibus e é referência no

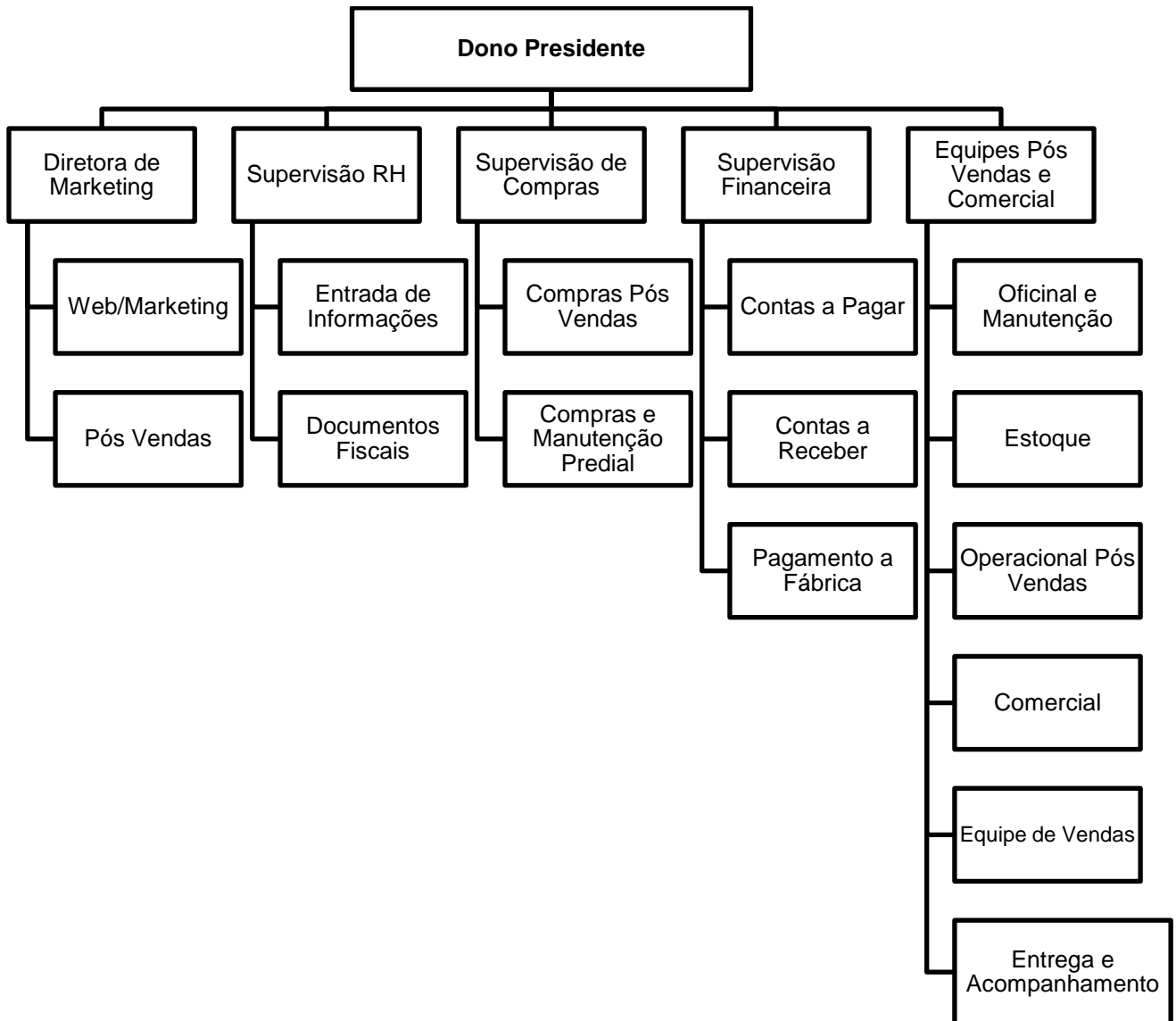
segmento de transporte de passageiros e de versões personalizadas, atendendo as necessidades de cada cliente. Fundada em 1995, empresa possui experiência e versatilidade no ramo comercial de micro-ônibus, com o conhecimento qualificado de seus profissionais treinados na fábrica. A empresa dispõe de 03 lojas no estado do Paraná, nas cidades de Curitiba, Cambé (Região Metropolitana de Londrina) e Cascavel.

A empresa não autorizou a divulgação de seu nome ou razão social, assim como de seus produtos comercializados. Desta forma, a referência usada foi “Z Comercial”, dos produtos “X”. Em sua matriz, na cidade de Curitiba, fica o seu gestor principal (dono), o qual opera como decisor, tonando sua gestão empresarial centralizada, ou seja, a tomada de decisão localiza-se ao topo hierárquico da organização.

Para Chiavenato (2011), a centralização enfatiza as relações escalares, em relação à cadeia de comando. O escopo da organização é desenhado dentro da premissa de que o administrador (*Boss*⁹) no topo possui a mais alta autoridade. A centralização das decisões (compra, gestão, venda e outros), normalmente ocorre em pequenas empresas, onde os gerentes ou proprietários optam por centralizar todos os processos decisórios que envolvam de forma direta ou indiretamente o capital da empresa. A seguir será descrito o atual processo utilizado pela empresa para obtenção de informações das licitações.

A empresa e o Estudo de Caso são dirigidos por um dono (presidente), sua esposa (diretora de marketing), supervisora de recursos humanos, supervisora financeira, supervisor de compras, chefe de oficina, equipe de pós venda (oficina) e comercial (vendas). Em analogia pode-se afirmar que a organização é centraliza, todas as decisões advêm do administrador, ele compreende que esta centralização será a melhor diretriz para alcançar suas estratégias de gestão, mantendo assim uma homogeneidade na cadeia de comando, conforme o organograma a seguir (Fluxograma 04).

⁹ Boss: tradução do Inglês para o Português - chefe, mestre, patrão ou diz-se daquele que é o mais importante na cadeia de comando.



FLUXOGRAMA 04: ORGANOGRAMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: O AUTOR, 2014.

4.1 PROCESSO DE LICITAÇÃO ATUAL

A seguir serão descritos os principais estágios realizados pela empresa Estudo de Caso em relação ao processo de licitação.

1. A empresa forma parceria com a empresa *Conlicitação*¹⁰, pois a mesma oferece serviços de informações em licitações públicas, centralizando e

¹⁰ Conlicitação: empresa prestadora de serviços de informações sobre Negócios Públicos.

distribuindo as publicações dos editais em todas as esferas da Administração Pública. Facilitando o acompanhamento das oportunidades negociações disponíveis no mercado. Para acompanhar as oportunidades, são enviados aos clientes cadastrados, 3 boletins eletrônicos (e-mail), diariamente, contendo informações da publicações dos editais, sempre atualizados e podem realizar pesquisas dos processos licitatórios editados.

2. A supervisão de recursos humanos recebe esses boletins, faz triagem, e após comunica:

3. Presidente (dono) da empresa;

3.1 Consultor de vendas da região de atuação e cobertura, via e-mail, com âmbito também de registrar o fluxo de informações internas, para que todos os interessados estejam atualizados aos processos licitatórios. Por exemplo: se o autor for o consultor de vendas responsável por atender a área operacional do município de Paranaguá, e a cidade lançou uma publicação de edital referente a uma licitação da prefeitura, o dono e o autor são avisados. E cabe a supervisão de recursos humanos, reunir as documentações fiscais para participação ao certame, observando suas datas de validades.

4. A seguir o consultor de vendas responsável, busca coletar o edital para análise de participação, observando os seguintes itens do edital;

- a) Produto;
- b) Especificações técnicas do produto;
- c) Opcionais exigidos;
- d) Preço;
- e) Prazo de entrega;
- f) Prazo de pagamento;
- g) Modalidade da licitação;
- h) “*Compliance*”;
- i) Impugnação e recursos;
- j) Local do evento;
- k) Data do evento;
- l) Horário do evento;
- m) Concorrência.

4.1 Neste passo são atribuídas as principais atividades que compreendem a **fase interna** dos procedimentos da licitação (Item 2.7.1).

5. Após estudo e análise do edital o consultor vendas se reuniu com o dono para despachar os assuntos pertinentes ao certame.

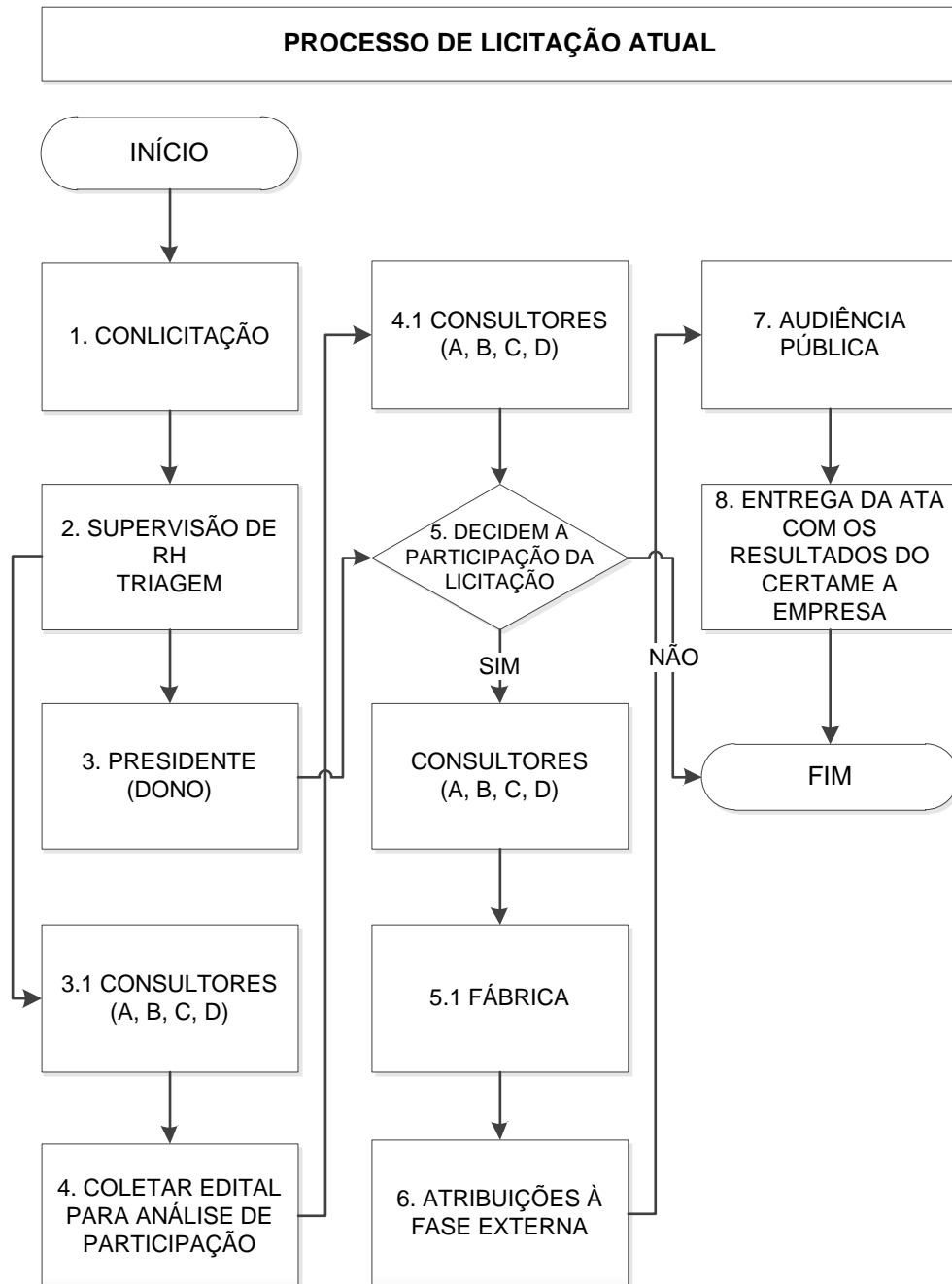
5.1 Em seguida o edital é enviado ao fábrica (departamento de licitações) para conhecimentos e análise da participação. Posteriormente ocorre a discussão dos valores do produto referente à participação da licitação.

6. Próximo à data do evento, o consultor de vendas executa as atribuições referentes à **fase externa** (Item 2.7.2), ou seja, a fase preparatória, ao certame responsável pela elaboração dos documentos de credenciamento, habilitação e proposta.

7. Na data, local e hora marcada foi realizada a audiência pública, ou seja a disputa da licitação.

8. Após o evento, foi entregue ao dono da empresa a ata do certame, com os registros e ocorrências da audiência pública. Caso arrematante do lote ótimo, pois o consultor de vendas ficou responsável até a finalização do processo (entrega do bem e recebimento). Caso contrário, declinante, a análise foi despachada de forma sucinta, sem muitos apontamentos.

A seguir foi desenvolvido um fluxograma para melhor visualização das etapas do processo licitatório atual.



FLUXOGRAMA 05: PROCESSO DE LICITAÇÃO ATUAL
 FONTE: O AUTOR (2014).

No processo atual foram identificados pontos positivos, como:

- A empresa Conlicitações prestou ótima acessória nos serviços de informações sobre os negócios públicos em todas as esferas;
- Organização centralizada, os gerentes ou proprietários optam por processos decisórios que envolvam de forma direta ou indiretamente o capital da empresa;
- Agilidade nas decisões;

- Autonomia do Consultor de Vendar em participar das decisões;

Foram identificados pontos negativos:

- A empresa não tem um colaborador específico para receber e realizar a triagem nos comunicados entrantes da empresa Conlicitação. Desta forma são perdidos oportunidades de participação em processo licitatório por falta de planejamento, comunicação e agendamento.
- A empresa utiliza apenas um canal de comunicação para pesquisar oportunidades em negócios públicos. Pois existem outros canais de informações que podem ampliar as oportunidades, tais como: Diário Oficial, jornal, sites governamentais e outros.
- Buscar novas áreas operacionais para atuar.
- Falta integração do processo, pois supervisor do rh envia o edital para o presidente e ao consultor de vendas, porem todos operam no processo de forma independente. Muitas vezes ocorrem divergências nas opiniões para a participação na audiência pública.
- Na análise de dados não são gerados documentos para registro e possíveis levantamentos. Tudo é discutido de forma verbal, sem anotações.
- Não são gerados históricos ou registros de avaliação dos processos. Caso existissem serviriam como geradores ou formadores de decisões.

5. PROPOSTA

A proposta deste trabalho foi criar uma proposta de melhoria na participação em processo licitatório brasileiro de empresa do setor privada do seguimento comercial, na direção de criar uma padronização na participação de processo licitatório da Administração Pública, brasileira. A proposta da adoção destes procedimentos tem o âmbito de nortear um modelo estruturado, como se fosse um guia de orientação (gerenciamento de projeto), cuja importância reflita em ganho de tempo, volume e assertividade a participação aos processos licitatórios, de forma simples, padronizada e coerente.

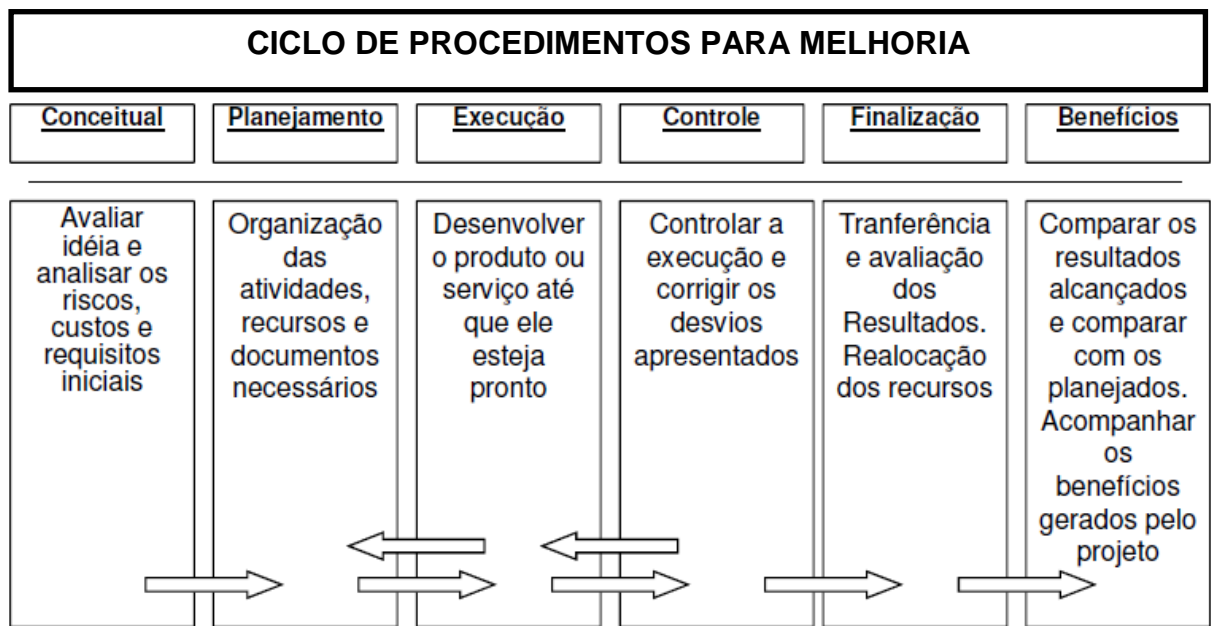


FIGURA 02: CICLO DE PROCEDIMENTOS
 FONTE: ADAPTADO GUIA PMBOK (2008).

A elaboração da figura 02 foi baseada no Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). A partir da teoria do (PMBOK) através do método descrito, foram abordadas as ferramentas e técnicas empregadas para que o procedimento seja gerido de forma que atenda seu objetivo primários (uma proposta de melhoria na participação em processo licitatório brasileiro de empresa do setor privada do seguimento comercial). O gerenciamento é uma metodologia que reúne um conjunto de ferramentas e técnicas para descrever, planejar e acompanhar o trabalho das atividades. Pode-se considerar que, para termos um ciclo de procedimentos bem sucedido, devemos ter metas, objetivos claros, uma comunicação forte, cronogramas realistas apoiados por planos detalhados.

Segundo HELDMAN (2003), gerenciamento é um processo que exige várias atividades, incluindo planejar, colocar em ação o plano do projeto e acompanhar o processo e o desempenho. O planejamento é uma das funções mais importantes que será executado. Esse processo de planejamento define o padrão a ser aplicado ao longo do ciclo de vida e será usado para rastrear o desempenho futuro. O ciclo de procedimentos para melhoria propõem implementar passos com informação relativa a uma unidade organizacional. Ela deverá ser usada no âmbito de determinar os papéis individuais e coletivos na empresa. Balizar a equipe a

apresentar resultados no prazo previsto, dentro do orçamento e com especificações técnicas pré-determinadas nos editais. Esses passos foram essenciais para monitorar, avaliar e controlar o uso dos recursos, pois a equipe funcionou melhor quando existe uma cultura de apoio.

A formação dos passos surgiu do gerenciamento de projeto, que tem como definição: como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos (PMBOK, 2008). Baseado em HELDMAN (2003), as diversas habilidades contidas no conjunto de ferramentas podem ser classificadas, em uma escala de importância mais ou menos decrescente:

- Habilidade de Comunicação – uma das características mais importantes de um gerente de projeto de primeiro nível reside nas excelentes habilidades de comunicação. As comunicações escrita e oral são a base de todo projeto bem-sucedido. Existirão diversas formas de comunicação no ciclo do processo, é necessário assegurar que as informações sejam explícitas, claras e completas, para que o público não tenha dificuldade de entender o que esteja sendo transmitido.
- Aptidões Organizacionais – é visto que as aptidões organizacionais e de planejamento sejam as habilidades mais importantes de um procedimento depois da
- Comunicação. Deverá saber localizar a documentação e agrupar as informações o mais rápido possível para que seja um ponto de referência. Está intimamente ligada também à habilidade de gerenciamento de tempo para que seja utilizada na administração de prioridades e de problemas, além de administrar o tempo na vida pessoal.
- Solução de Problemas – a solução de problemas é um processo duplo. Primeiro, é necessário definir o problema. Geralmente, ao defini-lo, terminamos apenas descrevendo sintomas, em vez de ir diretamente ao ponto. Após a definição do problema, você precisará de algum tempo para examinar e analisá-lo. Enfim, o gerente de projeto determinará o melhor curso de ação a ser tomado e implementará a decisão.
- Um Pouquinho de Tudo – gerentes de projeto são pessoas que devem conhecer um pouquinho de tudo, devem se ver diante de situações desconfortáveis, que por vezes exigem decisões favoráveis a empresa, mas que não são boas aos *stakeholders*.

A seguir serão detalhadas cada uma as fases dos procedimentos (passos) sugeridos.

5.1 PLANEJAR

Nesta fase será realizada a revisão de literatura referente aos tópicos da pesquisa. De acordo com MIGUEL *et. al.* (2012) o estudo de caso tem o objetivo de identificar lacunas que possam ser trabalhadas a fim de adicionar conhecimento ao tema. É definido o tema da pesquisa, o problema em questão e como esse problema será abordado.

5.1.1 PROFISSIONAL DE LICITAÇÃO

1. **Primeiro passo:** a empresa deverá implementar um colaborador responsável pelas atividades referentes a processos licitatórios, e que sirvam de incentivo à coordenação plena da atividade. O colaborador deverá ter os seguintes atributos mínimos para exercer a função:

- Conhecer licitação;
- Conhecer os conceitos de licitação;
- Conhecer fundamentos de licitação;
- Conhecer fundamentos legais de licitação;
- Conhecer modalidades de licitação;
- Conhecer as reponsabilidades da licitação;
- Conhecer gestão de contratos;
- Conhecer os procedimentos da licitação;
- Conhecimento do produto;
- Conhecimento de custos;
- Conhecimento e negociações empresariais e administrativos;
- Experiência e participação em processo licitatório.

Sem a relação mínima de atributos relacionados acima não, cumpre com a validação do passo. Pois o colaborador deverá ter capacitação profissional na área de licitações e contratos administrativos. Segundo Miguel (2012), exerce o desdobramento com o membro chave para organização, desenvolvendo um entendimento do contexto do projeto da ação. O colaborador do processo licitatório determinará o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir os requisitos. O colaborador deve determinar quais são os processos necessários para o projeto específico da equipe. Este grupo de processos envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e da realização das atividades do projeto de acordo com o plano de gestão a participação ao certame.

5.1.2 ENTRADA DE INFORMAÇÃO

2. **Segundo passo:** a empresa deverá definir a entrada das informações sobre editais e licitações, suas publicações. Buscar canais de acesso mais eficientes, como:

- Diário oficial;
- Jornal;
- Empresa de informações sobre Negócios Públicos (mídia digital).

Contratar o canal de entrada de informações que ofereça uma abrangência nacional compreendendo todas as vinculações nas esferas municipais, estaduais, federal e distrital. As informações contemplam licitações presenciais e eletrônicas e demais modalidades transcritas no item 2.4. Além do monitoramento de toda alteração que ocorrer nas licitações, que foram revogadas, anuladas, canceladas, adiadas, prorrogadas, reabertas, retificadas, adiadas, suspensas, impugnação de edital, deferimento e indeferimento do edital. As informações dos editais deverão estar prontas para download através de links eletrônico ou em boletim específico de cópia de editais.

5.1.3 DEFINIÇÃO DE ÁREA OPERACIONAL

3. **Terceiro passo:** definir a área operacional de participação a processo licitatório. Segundo orientação da fábrica a abrangência da área operacional da concessionária será:

- Municipais;
- Estadual, apenas Paraná.

Área de atuação demarcada por determinação da fábrica e cláusulas de concessão da marca.

5.1.4 COLETAR DADOS

Para Yin (2005) a coleta de dados esta definida na unidade de análise que está relacionada às questões iniciais da pesquisa. A coleta de dados consiste na pesquisa de informações necessárias para a realização posterior de análise dos dados obtidos e coletados para a composição teórica do trabalho. Os instrumentos utilizados para coletar dados que contribuíram na pesquisa são: serviços on-line, jornais, livros, artigos, revistas eletrônicas entre outros. Nessa fase devem ser feitos os registros para posteriores consultas, extraídos dos instrumentos informados.

5.1.5 INTEGRAÇÃO

4. **Quarto passo:** o colaborador validado no primeiro passo assume a integração dos seguintes recursos:

- Passa a receber os comunicados de licitação;
- Filtra as informações entrantes sobre as oportunidades de participação ao processo licitatório;

- Cria registro da entrada;
- Baixa o edital e demais anexos integrantes ao processo;
- Direciona e comunica o edital e demais anexos ao consultor de venda da região licitante;
- Envia o edital e demais anexos ao presidente da empresa;
- Envia o edital e demais anexos ao departamento de licitações da fábrica;
- Agenda participação à licitação;

A área de integração inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades referentes à licitação. No contexto, a integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para a participação, e atender com sucesso às necessidades do processo licitatório e de outras partes interessadas.

5.1.6 ANÁLISE DE DADOS

Para Coughlan e Coughlan (2002), a forma crítica da análise dos dados na fase de análise dos dados é colaborativa, isto é, tanto o pesquisador quanto os membros participantes, fazem juntos. Durante o decorrer desta fase, a análise dos dados é pertinente a comparações dos dados tabulados com a teoria envolvida ao tema pesquisado. Nesta fase os dados são registrados comparados à literatura e pesquisada no desenvolvimento, daí então é analisado um plano de ações com relação ao determinado.

5. **Quinto passo:** análise do edital e dos processos e procedimentos da organização para realizar o trabalho, de participação ao certame, seguem alguns cuidados:

- Analisar e compreender o edital, isso inclui critérios, premissas, restrições e requisitos do edital, além de outras influências relacionadas a um certame.

- Documentar critérios específicos;
- Compreender como transformar as informações identificadas em um plano de gerenciamento;
- Preparar a estrutura analítica;
- Tomar ações adequadas para que a licitação seja realizada de acordo com o plano de gerenciamento, com o conjunto planejado de processos integrados e com o escopo planejado.
- Medir e monitorar o andamento, os processos e os produtos do certame.
- Primeira rodada de negociação com fábrica;
- Primeira rodada de negociação com implementadores (acessórios);
- Levantamento fiscal e tributável;
- Margens de lucro;
- Valor da proposta;
- Margem de negociação;
- Especificação técnica;
- Aprovação da presidência para participação;
- Validação do relatório apresentado com a estratégia de participação a licitação.

Esses processos também identificam, definem e amadurecem o escopo do processo, e agendam as atividades projeto que ocorrem dentro do certame. À medida que forem descobertas novas informações sobre a licitação, as dependências, os requisitos, os riscos, as oportunidades, as premissas e as restrições adicionais serão identificados ou resolvidos. Ler o edital atentamente, talvez a mais importante das ações do colaborador. O edital de licitação é o documento que traz todas as especificações detalhadas do que o ente está comprando ou contratando em serviços, apresentam também todas as regras da transação, desde a modalidade da compra, as datas e prazos, documentação necessária e até as condições de pagamento. Toda atenção aos seguintes elementos: modalidade da licitação, data de abertura e julgamento, objeto da licitação, documentação solicitada para habilitação, prazos para recursos, formação de preços entre outros.

5.1.7 ANÁLISE DE RISCOS

6 **Sexto passo:** foi realizada uma análise dos riscos antes de participar de uma licitação, respondendo ao presidente (dono), às seguintes perguntas:

- ✓ Conseguimos fornecer o material/serviço no prazo?
- ✓ Ao analisar algumas variáveis que não dependem de nós, como sazonalidade, safra, disponibilidade de matéria prima, etc, perguntamos - temos condições de suprir essas restrições com nosso próprio recurso para atendermos ao pedido, caso sejamos declarados vencedores da licitação?
- ✓ Os custos de transporte, mão-de-obra, impostos, embalagem e outros indiretos de qualquer natureza estão incluídos no preço que pretendemos praticar?
- ✓ Será que nós entendemos exatamente o que teremos de entregar, em que prazo, em qual local e com que nível de qualidade?
- ✓ Temos condições de substituir algum produto, ou todos, se eles não forem aceitos pelo comprador?
- ✓ Qual o nosso preço mínimo para esta oferta?
- ✓ O preço mínimo cobre todos os custos?
- ✓ Conseguiremos sobreviver se ocorrer atraso no pagamento?
- ✓ E se este atraso for maior do que seis meses?
- ✓ Caso venhamos a nos comprometer com essa entrega, ela não vai prejudicar o dia-a-dia da nossa, empresa?
- ✓ Posso fazer a entrega sem comprometer a matéria-prima dos outros pedidos?
- ✓ O órgão para o qual pretendo fornecer está pagando em dia?
- ✓ Se não está, atrasa quanto tempo? Alguns dias? Meses?
- ✓ Conheço claramente quais são os passos para receber o dinheiro?
- ✓ Consigo tocar o nosso dia-a-dia e manter todos os impostos pagos, em dia durante todo o contrato?
- ✓ Sabendo que isso é condição para receber os pagamentos junto aos compradores públicos?

Se alguma das respostas não for confiável, não participe da licitação. Procure deixar para outra oportunidade em que a empresa possa ser declarado vencedor e que não coloque a estrutura de toda sua empresa em risco. Ao

responder “não” a cada uma das perguntas acima, indica que há um determinado risco em participar da licitação. O risco não é um motivo automático para desistir da licitação, mas é razão suficiente para refletir e planejar alternativas, caso algo não saia de acordo com o programado. Permite antecipar problemas e prever correções de estratégias de participação nas licitações.

5.1.8 IMPLEMENTAÇÃO AÇÕES

Nesta fase todos os participantes da pesquisa implementam o plano de ação. Segundo Coughlan e Coughlan (2002), nesta fase é que realizam mudanças ou ajustes no plano de ação advindas da alta estrutura *“Boss” da organização*. Para Thiollent (2007), corresponde sobre o ato de realizar ajuste e solução em determinado problema.

6 **Sétimo passo:** o colaborador e consultor de vendas participam ao processo licitatório conforme o escopo do processo desenvolvido a passos anteriores e ao edital. Neste passo os participantes da empresa implementam o plano de ação correspondente ao que precisa ser feito, para obter êxito ao que foi proposto (licitação)

5.1.9 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E GERAR RELATÓRIO

O processo de avaliar o resultado por ele mesmo deve ser proativamente gerenciado (WESTBROOK, 1995). Portanto, a avaliação dos resultados deverá ter como base no objetivo da pesquisa. Pois a avaliação é o segredo para aprendizagem. Registradas todas as etapas anteriores, elaborar de forma sintetizada um relatório de pesquisa para análise de resultados e gerar histórico de argumentos desde o seu planejamento passando pela avaliação e registrando os seus resultados alcançados.

7 **Oitavo passo:** através dos relatórios gerados pode-se gerar a avaliação de resultados, segundo Gil (2010) é o ato ou efeito de avaliar, apreciar, analisar, valor determinado pelos avaliadores. Processo de avaliação realizado no decorrer de um programa institucional visando aperfeiçoá-lo. Este passo de avaliação tem a intenção de avaliar controles internos, que entende-se como um conjunto de procedimentos adotados para avaliar o grau de confiança e de qualidade dos controles existentes, e verificar a correta aplicação dos sistemas e procedimentos, em busca de detectar as possíveis falhas que possam ou estejam ocorrendo. Assim como mensurar a extensão dos procedimentos empregados no processo licitatório.

8 **Nono passo:** gerar relatório é obter evidência do efeito funcional do processo licitatório. Ferramenta de controle capaz de mensurar o entendimento dos aspectos relacionados com o ambiente de controle, as condições ou eventos que representaram risco, erro ou irregularidade. Podem-se mapear os procedimentos de determinado processo, identificar os riscos associados aos procedimentos, que a partir destas informações, estabelecer controles necessários para atingir os objetivos da empresa.

5.1.10 MONITORAMENTO

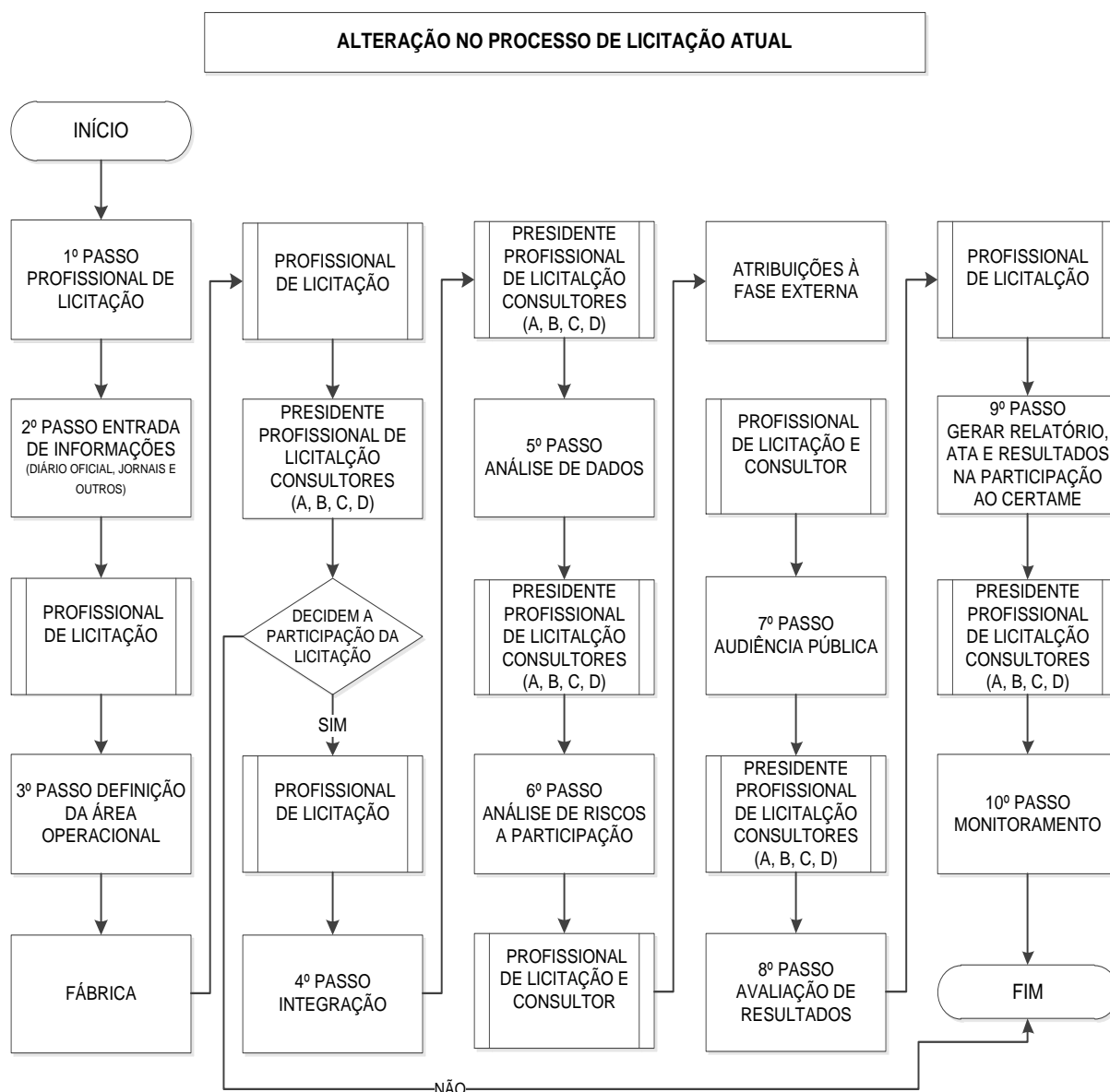
Para Coughlan e Coughlan (2002), esta fase conduz a um novo ciclo, resultando em ajustes ao longo do tempo e de forma contínua. A intenção desta fase é reunir informações coletadas no decorrer de cada fase, e discutir as interpretações, não se esquecendo de registrar para garantir o aprendizado. Em outras palavras, se não gerar um histórico, não forma estoque de dados para consulta e tomada de decisões.

5 **Décimo passo:** o monitoramento é o que objetiva e assegura que os controles existentes estão aptos para o fim pretendido, e que serão devidamente alterados sempre que se fizer necessário. O acompanhamento e análise constante representam importante fator para o processo de controle interno se mantenha em nível adequado, identificando onde possa necessitar implementação, manutenção,

reforço, eliminação ou alguma forma de dinâmica às mudanças supervenientes. Contudo o monitoramento operacionaliza através de reuniões entre os envolvidos da empresa, as informações coletadas e discute as interpretações, sendo que seus resultados devem ser registrados para garantir o aprendizado e o histórico das participações nos processos licitatórios. Desta forma gerando arquivos para auxiliar em consultas para futuras tomadas de decisões.

O processo de encerramento muitas vezes torna-se o maior desafio, pois é um momento de transição em que se encerra um ciclo e inicia-se outro. É o momento em que ficam claros principalmente as falhas e méritos do processo, onde verificamos se atendemos ou superamos as expectativas. As lições aprendidas documentam os êxitos e fracassos. Muitas vezes, elas não são documentadas porque os membros participantes não querem ver seus nomes envolvidos em erros ou falhas. Toda equipe devem trabalhar em conjunto para garantir aos empregados que as lições aprendidas não serão usadas para fins disciplinares, mas sim para beneficiar os próprios funcionários e a organização.

Em função destes passos analisados foi possível elaborar um novo fluxograma de processo, a seguir.



FLUXOGRAMA 06: ALTERAÇÃO NO PROCESSO DE LICITAÇÃO ATUAL

FONTE: AUTOR (2014).

6. CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi sugerir iniciativa (passos) os quais possam contribuir para estudo de caso: proposta de melhoria na participação em processo licitatório brasileiro de empresa do setor privada do seguimento comercial. A empresa escolhida não possui uma estruturação ou planejamento para participação de negociações públicas, assim como nos procedimentos diários quanto à preparação, o planejamento e controle dos processos licitatórios. A proposta teve o

intuito de elaborar estratégias para sanar as dificuldades que possam ocorrer ao desenvolver a tarefa, na participação em licitações públicas. A adoção desses novos procedimentos poderá resultar em um melhor acompanhamento do presidente (dono), e dos colaboradores na participação destes processos licitatórios. Entender o processo licitatório e sua gestão poderá ser a principal razão de uma organização, sendo ela uma pequena ou grande empresa, que visa à otimização de seu capital, bem como oferecer um maior potencial para aumentar receitas e, ao mesmo tempo, facilitar que um serviço seja produzido de forma mais eficiente.

Os passos foram aplicados na empresa, porem como a mesma solicitou sigilo de seus dados, não foi possível informar os resultados. Apenas podemos relatar que com as mudanças, a empresa agregou valores na prestação de serviços pelo fato de estar cada dia mais preparada para as necessidades burocráticas e técnicas de contratar com a Administração Pública. A empresa continua empenhada na finalidade de manter a constante inovação na utilização de metodologias modernas e atuais. Sempre de olhos postos na qualidade e orientação permanente, não esquecendo uma de suas prioridades, que é o cumprimento dos prazos exigidos e preços competitivos.

REFERÊNCIAS

BAILY, Peter. FARMER, David. JESSOP, David. JONES, Davis. **Compras Princípios e Administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H.: **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre/RS. Editora Bookman, Ed. 2006.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. *On line*. Disponível em:
<http://www.amperj.org.br/legislacao/default.asp?C=4>.
Acesso em 18/10/2014.

CHIAVENATO, I.: **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2011.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo. Editora Pearson, 2011.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D.; **Action research for operations management**. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

DELANO, Franklin. **Pregão à vela**. Artigo on line, 2009. Disponível em:
<http://franklindelanolicitacoes.blogspot.com/2009/08/origem-da-licitacao.html>.
Acesso em 15/10/2014.

DIAS e COSTA, Mário, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador – Conceitos, Técnicas e Práticas Indispensáveis em Um Departamento de Compras**. São Paulo. Editora Edicta, 2000.

DALLARI, Adilson Abreu. **Aspectos Jurídicos da Licitação**. Editora Saraiva, 1992, p.89.

E-PREGÕES. **História do Pregão**. Disponível em:
http://www.epregoes.com.br/historia_pregao.php.
Acesso em 16/10/2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

HELDMAN, Kim. **Gerenciamento de Projetos. Guia para o exame oficial do PMI**. Tradução de Teresa Félix. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 430 p.

KOTLER, Philip.: **Administração de Marketing**. São Paulo. Editora Novo Milênio. Prentice Hall, 2000.

Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. Disponível em:
<http://www.conlicitacao.com.br/historia/lei8666.php>.
Acesso em 18/10/2014.

Licitação e Contratos Públicos. **Historia da licitação**. Disponível em:
<http://licitacoescontratospublicos.blogspot.com.br/2011/07/historia-da-licitacao.html>.
Acesso em: 11/10/2014.

MARTINS, Paulo G.; ALT, Petronio R. C.: **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo. Editora Saraiva, 2009.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo. Revista dos Tribunais, 2001. 5ª edição revista e atualizada, p. 212-213.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo. Revista dos Tribunais, 1996, p. 205.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo. Editora Malheiros, 2001.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 17 ed. rev. e atual. São Paulo. Editora Malheiros, 2004, p. 483.

MENEZES, Luis César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchik. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2 edição. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2012.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI - **Informações Gerenciais de Contratações e Compras Públicas** – Período de janeiro a julho de 2014. Disponível em:

http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-presentacao-siasg-dados-gerais-_jan_julho.pdfwww.comprasnet.com.br.

Acesso em 16/10/2014.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho; **Eficácia nas Licitações e Contratos**. 10 edição. Belo Horizonte. Livraria Del Rey Editora, 2005.

PESTANA, Marcio. **Licitações Públicas no Brasil. Exame integrado das Leis 8.666/1993 e 10.520/2002**. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

PMBOK - **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. (Guia PMBOK) 4ª ed. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA, 2008.

ROZENFELD, Henrique – **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAYAGUES LASO, Enrique. **La Licitación Pública**. 4. ed. atual. por Daniel H. Martins. Editora Montevideo, Acali, 1978, p. 9.

Significado de Tecnologia. Disponível em:

<http://www.significados.com.br/tecnologia-2/>

Acesso em 16/10/2014.

SILVA, E.L.DA; MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005;

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo. Editora Atlas, Ed. 2009.

STAKEHOLDER: qual é o significado e a tradução? Disponível em:
<http://www.teclasap.com.br/como-traduzir-stakeholder/>
Acesso em 01/10/2014.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Licitação e Contrato Administrativo**. São Paulo. Editora Malheiros, 1994, p. 15.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações e Contratos: Orientações Básicas**. Tribunal de Contas da União. 3ª ed. Secretaria de Controle Interno, 2006, p.6.

THIOLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 2. Ed. São Paulo. Editora Cortez, 1986.

THIOLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo. Editora Cortez, 2007.

WESTBROOK, R. **Action research: a new paradigm for research in production and operations management**. *International Journal of Operations and Production Management*, v.15, n. 12, p. 6-20,1995.

YIN, R. **Estudo de caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. Editora Bookman, 2005.